
3 1761 10374782 0


Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761103747820

Government Publications

76

ESTIMATES

Public Service Commission of Canada

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY
OCT 13 2006
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

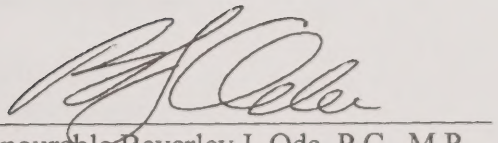
Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-42
ISBN 0-660-62973-9

Public Service Commission of Canada

2006-2007 Estimates

Report on Plans and Priorities



The Honourable Beverley J. Oda, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Status of Women

Public Service Commission of Canada
2006-2007 Report on Plans and Priorities

Table of Contents

SECTION I - OVERVIEW 5
President's Message 5
Management Representation Statement 7
Summary Information 8
Mission, Vision and Values - Striving for Excellence 8
Financial and Human Resources 8
PSC's Results Chain 9
Supporting the Government of Canada's Outcomes 10
Planning Overview 11
Key PSC Challenges and Risks 13
PSC's Priorities 14

SECTION II - DETAILED ANALYSIS BY PROGRAM ACTIVITY 19
Strategic Outcome 19
Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality 20
Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services 27
Management Priorities 32

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION 35
Organizational Information and Accountability 35
Key Partners and Relationships 37
Table 1 : Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents 38
Table 2 : Resources by Program Activity 39
Table 3 : Voted and Statutory Items 39
Table 4 : Services Received Without Charge 39
Table 5 : Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue 40
Table 6 : Resource Requirements by Branch 40
Table 7 : Internal Audits and Evaluations 41

SECTION IV - OTHER ITEMS OF INTEREST 42
Corporate Risk Profile and Challenges 42
Contacts for Further Information 46
Common Acronyms 47

SECTION I - OVERVIEW

PRESIDENT'S MESSAGE



I am pleased to present the Public Service Commission's (PSC) Report on Plans and Priorities (RPP) for 2006-2007.

Under the new *Public Service Employment Act* (PSEA), which came into effect on December 31, 2005, the PSC's mandate for oversight of a more flexible, delegated appointment system has been enhanced. This Report provides Parliament with comprehensive, accurate information about the PSC's plans and priorities related to that mandate, the challenges presented by the internal and external environments, the work to be done over the planning period, the strategies we will adopt to do that work, and the resources, both human and financial, we will need.

The PSC's strategic outcome remains constant: to ensure that Canadians continue to benefit from a highly competent, non-partisan and representative public service, able to provide services in both official languages.

To that end, our priorities for the planning period are:

- to fully implement the new *Public Service Employment Act* (PSEA) and solidify the PSC's independence;
- to provide recruitment and assessment services that respond to the needs of delegated managers and Canadians;
- to ensure proper oversight and accountability to Parliament; and
- to become a model organization in financial and human resources management.

We will build on the leadership role we have already established in helping departments and agencies prepare for the implementation of the PSEA. The high-level framework of policies, tools and guides that we have developed over the past year has set out our expectations for the staffing system that departments and agencies are creating to meet their individual needs.

To balance the flexibilities offered by the new PSEA, we have adopted a more rigorous audit and investigation role, re-written delegation instruments and established a Staffing Management and Accountability Framework. This accountability regime will allow us to monitor performance, make recommendations to deputy heads, and take any necessary corrective actions up to and including revocation of delegated authorities. We will continue to report to Parliament on our oversight responsibilities in our annual report and audit reports.

To further safeguard the non-partisanship of the public service, the PSC has established a new political activities regime aimed at balancing the right of public servants to participate in the political process with the need to preserve the impartiality of the public service.

Over the planning period we will continue to prepare guidelines to help employees make decisions about their involvement in general political activities. As we have in the past, we will provide guidance through policy and regulations. We will monitor the effectiveness of the new political activities regime, and make any required adjustments.

Our Staffing and Assessment Services Branch (formerly known as the Services Branch) will remain under the PSC umbrella for the foreseeable future. The Branch will be treated as an independent business unit. To ensure the integrity of the PSC's independent oversight mandate, it is necessary to clearly articulate the delineation between our oversight and service delivery roles.

The new PSEA gives departments and agencies the option of choosing any qualified service provider. The Staffing and Assessment Services Branch aims to become the provider of choice for federal organizations in need of key staffing services. The PSC's experience in public service recruitment, executive resourcing and assessment has made us a centre of expertise, and we are well positioned to help organizations take full advantage of the staffing flexibilities offered by the new Act. The Staffing and Assessment Services Branch is working to establish service standards that will ensure the highest level of client support, and will continue to review its services to ensure they maintain their excellence.

If we are to effectively discharge our mandate, the PSC's objectivity must be beyond question. Over the planning period, we will work to solidify our independence and clarify our status as a unique agency reporting to Parliament. We will press for a more independent and objective funding process — one which will help us avoid the conflict inherent in conducting oversight of the organization that approves our budget. We understand that with greater independence comes increased accountability. We will look at ways of aligning our management practices with those of Agents of Parliament, beginning with the preparation of audited financial statements and the establishment of a new internal audit and evaluation committee that involves independent outside members. We will publish our financial statements and will continue to share the results of our internal audits with parliamentarians through our departmental performance report and web site.

Finally, throughout the planning period we will endeavour to be a model employer through enhanced financial and human resources management practices. We will continue to respect the needs and concerns of our employees as we work to meet our obligations under the new PSEA.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Public Service Commission (PSC).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities:*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat (TBS) guidance;
- It is based on the department's approved 2006-2007 Program Activity Architecture structure as reflected in its Management Resources and Results Structure (MRRS);
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results to be achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the TBS.

Maria Barrados

Maria Barrados, PhD
President
July 21, 2006

SUMMARY INFORMATION

Mission, Vision and Values - Striving for Excellence

The Public Service Commission (PSC) is dedicated to building a Public Service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to Guide our Actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

- **INTEGRITY** in our actions;
- **FAIRNESS** in our decisions;
- **RESPECT** in our relationships; and
- **TRANSPARENCY** in our communication.

Financial and Human Resources

Financial Resources ($ thousands)

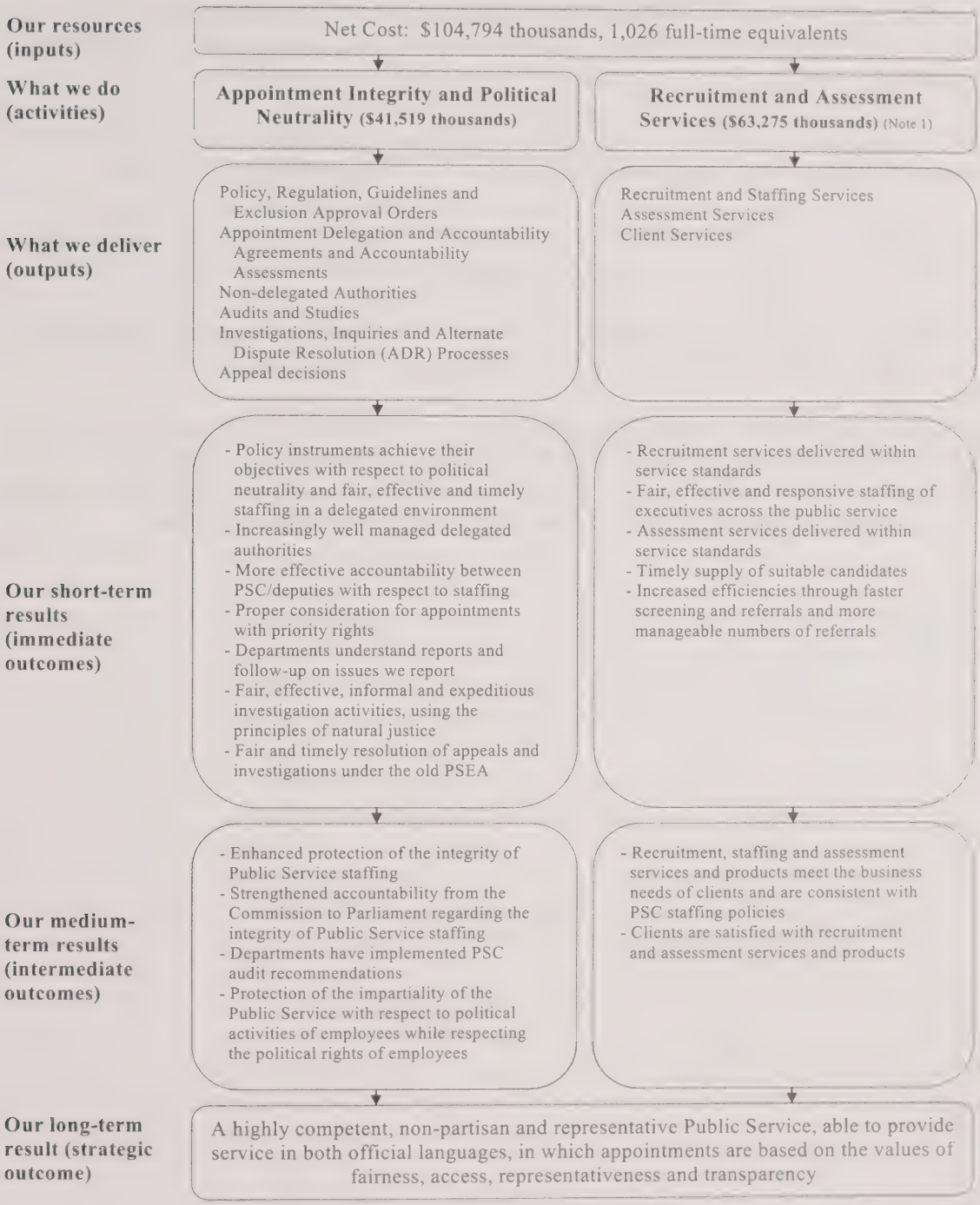
2006-2007	2007-2008	2008-2009
104,794	97,439	96,882

Human Resources (Full-Time Equivalents)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
1,026	1,055	1,057

PSC's Results Chain

The following PSC Results Chain links what we deliver to our long-term result or strategic outcome.



Note 1: Includes sunset funding of $12,737 thousands from TB for the deployment of PSRS to departments, and temporary internal reallocations of $1,600 thousand for the business transformation project in Services Branch and $1,340 thousand for employees at-risk resulting from the closure of regional offices.

Supporting the Government of Canada's Outcomes

The PSC's strategic outcome of providing Canadians with a highly competent, non-partisan and representative public service fully supports the Government of Canada's outcomes, as outlined in *Canada's Performance 2005* (http://www.tbs-sct.gc.ca/). The PSC is a key player in strengthening and modernizing public sector management through its oversight and service delivery roles.

The PSC oversees the appointment system through various mechanisms, such as the monitoring of appointment delegations, audits and investigations. It reports annually to Parliament.

We are also adapting our products and services to ensure that departments and agencies continue to have access to professional recruitment and assessment services.

We are actively working to provide improved on-line staffing tools so that all Canadians have access to employment opportunities in the public service.

Finally, through its programs and services, the PSC directly contributes to the Government of Canada's outcomes of fostering an inclusive society that promotes linguistic duality and diversity. It does so by ensuring that the federal government's human resources policies protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

PLANNING OVERVIEW

Operating Environment

The new *Public Service Employment Act* (PSEA), part of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), came into force on December 31, 2005. The new legislation gives the PSC an enhanced mandate to oversee a more flexible, delegated appointment system that continues to be based on merit and non-partisanship. It reinforces a values-based approach to staffing that incorporates the concepts of efficiency and long-term planning.

This new direction is intended to ensure that Canadians continue to benefit from a highly competent, non-partisan and representative public service, able to serve the public in both official languages. The new PSEA gives managers more flexibility to staff, manage and lead their personnel, enabling them to achieve results for Canadians. At the same time, managers are expected to base their appointment decisions on the values of fairness, access and transparency, and they will be held accountable for their decisions.

In preparation for the current planning exercise, the PSC assessed its key challenges and risks through an executive team retreat held in November, 2005, and through the deliberations of our Executive Management Committee. These are summarized in the next section and are more fully described in the PSC corporate risk profile in Section IV. The PSC's four main priorities in responding to these challenges and risks are identified below.

The PSC will continue to be a key player in helping departments and agencies fully implement the terms of the new PSEA. We have already made deputies aware of our expectations through an appointment framework of policies and delegation and accountability instruments that set out core principles and values they must incorporate into their own approaches to staffing.

While the PSC continues to have the authority to make appointments to and within the public service, the new Act encourages further delegation to deputy heads and through them, to managers. We have signed new delegation agreements with departments and agencies that identify the conditions for delegation and the results to be achieved. As a counterbalance to increased flexibility, a continuum of accountability mechanisms and oversight tools will determine whether deputy heads are exercising their delegated authorities properly.

In particular, we have established a Staffing Management Accountability Framework to set out expectations, monitor results and provide feedback and recommendations. We have also adopted a more rigorous audit and investigation role to ensure that the appointment system is based on integrity and that it meets the needs of Canadians. Where warranted, we will take corrective action, up to and including withdrawal of delegated authorities.

To further safeguard non-partisanship, the PSC has established a new political activities regime aimed at balancing the rights of public servants to participate in the political process, with the need to preserve the impartiality of the public service. Under the new regime, the PSC may investigate allegations of improper political conduct by public servants.

To respond to the needs of delegated managers and Canadians in the new PSEA environment, the PSC will continue to provide high quality recruitment and assessment services. Our aim is to become the provider of choice for departments and agencies seeking to obtain recruitment, staffing and assessment services which fully respect public service values. Clarifying and implementing an overall service vision will also be an ongoing priority.

Finally, we will continue to review our existing governance structures, and will work to increase the representativeness of the Commission. We will also establish review mechanisms to assure Canadians that we are acting with integrity for the public good.

Impact of Budget 2005

The PSC continues to reorganize its operations and reallocate funds in order to focus more strongly on its oversight mandate and meet the Expenditure Management Review (EMR) commitments. In keeping with these commitments, which were accepted by the Expenditure Review Committee (ERC), a total of $4.6M (including the Employee Benefits Plan) over a three-year period is being reallocated from Recruitment and Assessment Services and Corporate Services to expand the PSC's audit function, enhance the priority system and meet other statutory obligations under the new PSEA.

On July 26, 2005, the PSC announced the consolidation of 16 points of service into seven regional locations. This consolidation is being implemented and will allow the PSC to increase the efficiency of its operations, reallocate resources to priority needs, and put in place the bilingual recruitment and assessment services required under the new PSEA.

The PSC supports the government's Procurement and Expenditure Transformation initiative. The procurement savings target attributed to the PSC for 2006-2007 is estimated at $460K, based on historical spending practices. The PSC continues to work with the Treasury Board Secretariat and Public Works and Government Services Canada to review the future target according to the current spending pattern, based on our new mandate.

KEY PSC CHALLENGES AND RISKS

The challenges and risks facing the PSC emerge from both the external and internal environments. They are detailed in Section IV under Corporate Risk Profile and Challenges and briefly described below.

First, there is insufficient capacity in the human resources (HR) community and insufficient engagement from line managers to take full advantage of the flexibilities and opportunities offered by the new PSEA. The lack of skilled HR specialists, together with managers' competing priorities, inhibiting their ability to take on expanded staffing roles, will require the PSC to continue to offer guidance and support during the transition to full PSEA implementation.

Making accountability work in a delegated staffing system presents a second risk. Uneven departmental and agency implementation of, and compliance with, accountability requirements will weaken assurance of adherence to the staffing values and affect the PSC's accountability to Parliament. Strategies to mitigate this risk will ensure that managers understand the values, undertake HR planning, and address the PSC's expectations with regard to staffing.

We face a challenge in responding to the growing needs of clients for state-of-the-art recruitment and assessment services. A new PSC service vision is required, together with standardized service levels and innovative programs. There is also the potential for delay in implementing the PSC's e-resourcing technology aimed at re-engineering staffing and recruitment processes. This could, in turn, slow the implementation of the new national area of selection policy. Support for e-resourcing technology must be maintained both internally and externally.

A challenge for the PSC will be to clearly align and communicate our multiple roles in the staffing system as monitor, auditor, investigator, interpreter and service provider. We will also need to coordinate, to the greatest extent possible, our accountability mechanisms and oversight tools.

Obtaining independent funding approval is a challenge, but is key to ensuring that the PSC is perceived as a unique independent organization. The PSC will pursue its discussions with Parliament and TBS to obtain a new funding mechanism. For the purpose of improved budgeting and forecasting, it is a challenge to realign resources with planned activities and priorities, and to obtain authority to cost recover and to respend revenue in a timely manner. This could prevent optimal resource allocation and budget utilization in 2006-2007. Strategies will focus on the continued implementation of zero-based budgeting and improved financial forecasting.

Finally, ineffective succession planning and human resources strategies could lead to a lack of qualified personnel to meet the PSC's leadership and other resourcing needs. Strategies will include developing more rigorous, corporate HR planning processes and building staff capacity and competencies in critical new PSEA areas.

PSC's Priorities

Priorities	Type of Priority	Planned Spending ($ thousands) 2006-2007	2007-2008	2008-2009
I. Fully implement the new PSEA and solidify the PSC's independence	Previously committed	7,122	7,412	7,412
Expected Results/Plans: See page 22				
II. Provide recruitment and assessment services that respond to the needs of delegated managers and Canadians	Previously committed	63,275	55,058	54,501
Expected Results/Plans: See pages 29-31				
III. Ensure proper oversight and accountability to Parliament	New Priority	34,397	34,969	34,969
Expected Results/Plans: See pages 23-26				
IV. Become a model organization in human and financial resources management	New Priority	—	—	—
Expected Results/Plans: See pages 32-34				
	Total	104,794	97,439	96,882

Corporate Services' planned spending has been allocated to Priorities I, II and III. All PSC branches contribute to Priority IV; therefore, no separate costing was provided.

The detailed financial information presented in Section II includes the allocation of corporate services' costs, estimated at $29,312K for 2006-2007. These costs include functions related to the President and commissioners' office ($1,017K), corporate secretariat ($1,086K) finance, administration and corporate planning ($7,741K), human resources management ($4,745K), information technology ($8,794K), communications and outreach ($3,652K), library services ($808K), legal services ($887K) and internal audit and evaluation ($582K).

The basis of allocation of corporate services' costs is currently under review as we develop a new costing model for our cost recovery activities.

Priority I - Fully implement the new PSEA and solidify the PSC's independence

The coming into force of the new PSEA is only the beginning of a major transformation of how positions are staffed in the public service. We are embarking on a major cultural change that requires all players within the human resources management system to be fully engaged. The commitment of delegated public service managers, as well as the support they receive from human resources specialists, are therefore critical to the success of the initiative.

Throughout the transition to a fully modernized regime, the PSC will continue to offer support and guidance to departments and agencies to help them take full advantage of the new flexibilities. We will continue to provide information sessions, as well as develop guides and tools pertinent to the new Act. We will also test the knowledge of human resources professionals, to ensure that they are sufficiently familiar with the appointment framework to assist managers in assuming their new responsibilities.

As departments and agencies become more knowledgeable about staffing under the new PSEA, the PSC will increasingly focus on its oversight mandate and our accountability to Parliament for ensuring that appointments to and within the public service are made fairly and impartially.

As indicated above, the new PSEA provides the PSC with the appointment authority for hiring to and within the public service. We may develop policies and take actions to protect that authority. Nevertheless, we are accountable to Parliament for the impact these actions have on the staffing system.

To better fulfill our obligations, the PSC must not only be seen to be independent, but must also function in the most independent manner possible. We have studied this issue. We will seek to reinforce our credibility by solidifying our independence and clarifying our standing as a unique, independent agency. In particular, we will press for more independent funding arrangements similar to those under study for Agents of Parliament. We will also enhance and align our management practices with those of Agents of Parliament, beginning with preparing audited financial statements and introducing independent outside members on the Internal Audit and Evaluation Committee. We will continue to strengthen our external and parliamentary communications to help parliamentarians understand the PSC role and mandate and engage them in discussing staffing issues.

Priority II - Provide recruitment and assessment services that respond to the needs of delegated managers and Canadians

The PSC will continue to focus on modernizing its recruitment and assessment programs and standardizing its service levels to ensure the highest quality of service across Canada. It will also strengthen its capacity to respond to changing client needs. This will include offering a wide range of services, including executive (EX) resourcing services, to departments and agencies in support of their newly delegated authorities.

The PSC also plays a leading role in assessment, continues to manage national recruitment

programs such as Post-Secondary Recruitment, and offers tailored recruitment services. Deputy heads will be able to choose from a variety of options to meet their recruitment and assessment needs. Through this priority, we will ensure that Canadians, departments and public servants benefit from a full range of quality staffing services that make the public service an employer of choice while respecting key values.

The PSC will continue to provide a common portal for Canadians to access public service jobs. We will also further enhance our e-resourcing technology to manage increased volumes of job applications, thereby improving access to public service job opportunities for all Canadians. In support of this objective, the PSC reaffirms its commitment to the implementation of national area of selection (NAoS) for officer-level positions open to the public in the National Capital Region as of April 1, 2006.

One of the outcomes of the PSMA was to clearly distinguish between the PSC's service role and its independent oversight role. The Staffing and Assessment Services Branch[1] will remain under the PSC and continue to operate as a separate and distinct organization. To assure the integrity of the PSC's independent mandate, we will need to clearly articulate the delineation between the oversight and service roles of the PSC.

Priority III - Ensure proper oversight and accountability to Parliament

The PSC has been entrusted under the new Act with ensuring that staffing respects key public service values. Over the planning period, we will continue to strengthen our approach to oversight to respond to the heightened accountability requirements pursuant to the new PSEA. We will rely in particular on more effective accountability mechanisms and oversight tools, including monitoring, audits and investigations, to detect problems early and take appropriate corrective measures.

More specifically, the PSC's new Staffing Management Accountability Framework will help determine whether deputy heads are exercising their delegated authorities properly, whether they are adhering to the values and whether the system overall is operating effectively. We will monitor and assess departmental staffing performance and provide feedback to deputy heads so that they can take action to improve their appointment processes.

As part of a multi-year plan to build its audit capacity, the PSC plans to hire more auditors, further develop its HR audit expertise, and produce more audit reports. These reports will focus both on public service-wide issues, such as EX acting appointments and the student hiring, as well as on the staffing activities of individual organizations.

The PSC will also pursue statistical studies that analyze and assess staffing and hiring issues, useful in supporting our oversight activities. As well, work will begin on an evaluation framework for identifying the issues to be addressed during the five-year review of the new PSEA.

---

[1] *Formerly known as the Services Branch prior to June 12th 2006*

The PSC will be ready to conduct investigations into improper political activities, external staffing, political partisanship and fraud as well as, in certain circumstances, complaints of staffing irregularities.

In the case of the new recourse regime introduced under the PSMA, the PSC will help departments develop their own internal, values-based approaches aimed at resolving staffing-related complaints early and informally. We will also make our investigation services available to deputy heads. As well, we will exercise our statutory entitlement to be heard by the new Public Service Staffing Tribunal, when we consider it necessary to safeguard the integrity of appointments in the public service.

We have also introduced a new policy and regulatory regime that will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political impartiality of the public service.

We recognize that accountability for the integrity of the appointment process flows from deputy heads to the PSC and, in turn, from the PSC to Parliament. Above all, we will fulfill our responsibility to protect the integrity of the appointment process for the benefit of Canadians.

Priority IV - Become a model organization in human and financial resources management

The new PSEA modified the PSC's composition, roles and responsibilities. The structure of the newly constituted Commission currently comprises the President as full-time Chief Executive Officer, and two part-time commissioners. The Act allows for the appointment of two or more part-time commissioners and, over the current planning period, we hope to have the representativeness of the Commission improved through the appointment of additional part-time commissioners.

The PSC's budget is determined by the Treasury Board, one of the organizations we audit. Like other independent organizations, the PSC is taking steps to obtain a more independent funding approval process to protect our independence and ensure our budget is appropriate to meet Parliament's expectations. With more independence comes a higher expectation of accountability and assurance on how funds are administered. The PSC will, therefore, continue to improve its budgeting and human resources management and planning processes and align them with those of Agents of Parliament, beginning with the preparation of audited financial statements and the introduction of independent outside members on the Internal Audit and Evaluation Committee.

The PSC is looking at ways to increase the efficiency and effectiveness of its operations. Through its resource allocation process, we will continue to internally reallocate resources to address priority needs. The renewed emphasis on human resources planning will include concrete measures to proactively manage corporate succession challenges, including knowledge retention.

The current planning period will remain one of significant change for the PSC and its employees. The PSC as an organization needs to adapt to the new PSEA, and mandatory training for managers and staff alike will continue. There will be some overlap between the old and new PSEA in areas like appeals that were begun under the old PSEA; internal capacity will need to be maintained.

We will also strive to be a model employer, adhering to the best practices in human resources management. We will continue to value the needs and concerns of our employees during the transition to the governance and organizational structures that best meet our obligations under the new PSEA.

Section II - Detailed Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

> A highly competent, non-partisan and representative public service, able to provide service in both official languages, in which appointments are based on the values of fairness, access, representativeness and transparency.

The Public Service Commission (PSC) contributes to the achievement of this strategic outcome by helping to ensure staffing that respects merit is carried out across the public service. This is achieved when staffing activities adhere to the values of merit, non-partisanship, fairness, access and transparency.

The following performance indicator was identified to monitor the achievement of the PSC's strategic outcome.

Performance Indicator	Strategy, Target & Reporting Frequency
Percentage of small, medium and large departments or agencies with fully satisfactory or better rating of staffing performance with respect to public service-wide staffing values and management principles.	**Performance Measurement Strategy:** In 2006-2007, the PSC will report on progress towards the development of tools and mechanisms to measure departmental staffing performance. **Target:** To be determined after one year of baseline data. **Reporting Frequency:** Annual

The PSC identified two program activities to contribute to the achievement of the strategic outcome.

The first activity, *Appointment Integrity and Political Neutrality*, is aimed at ensuring that the appropriate policies, procedures, incentives and controls are in place to protect the integrity of the public service staffing system, including protecting the impartiality of the public service with respect to the political activities of employees. The second activity, *Recruitment and Assessment Services*, provides both mandatory and optional recruitment and resourcing services to departmental clients, in accordance with the policy framework developed by the PSC. This activity ensures that services and products are consistent with staffing policies and that clients are satisfied.

In June 2006, a new Program Activity Architecture (PAA) was approved. It provides clarification of PSC responsibilities under the new PSEA. The new PAA will be reflected in our 2007-2008 Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Report. The primary change to the PAA is the creation of a new Program Activity, *Oversight of Integrity of Staffing and Political Neutrality*, that includes PSC monitoring of delegated authorities, audits, studies and evaluation and investigations and early resolution mechanisms. This new Program Activity presents a clear delineation between the PSC's policy and oversight functions.

Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality

Program Activity Description

The Appointment Integrity and Political Neutrality activity develops, maintains and monitors the implementation of a policy and regulatory framework for safeguarding the integrity of public service staffing and ensuring political neutrality. This activity includes establishing policies and standards, delegation and oversight of appointment authorities to departments and agencies, and administering non-delegated authorities such as priority administration. This activity also includes conducting audits, studies, investigations and inquiries, as well as administering the appeal process under the former *Public Service Employment Act* and reporting to Parliament on the integrity of public service staffing.

Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality: supports priority I - Fully implement the new PSEA and solidify the PSC's independence; and priority III - Ensure proper oversight and accountability to Parliament.

In order to ensure that this program activity is on track, the following expected results and performance indicators have been established.

EXPECTED RESULTS	PERFORMANCE INDICATORS
Enhanced protection of the integrity of public service staffing.	Percentage of small, medium and large departments or agencies with fully satisfactory or better rating of staffing performance with respect to staffing management and expectations for a well-managed staffing system. **Performance Measurement Strategy:** In 2006-2007, the PSC will report on progress towards the development of tools and mechanisms to measure departmental staffing performance. **Target:** To be determined after one year of baseline data. **Reporting Frequency:** Annual

Strengthened accountability from the Commission to Parliament regarding the integrity of public service staffing.	The number of potential PSC appearances before parliamentary committees measured against the number of actual appearances. **Performance Measurement Strategies:** • determine the number of potential PSC appearances before parliamentary committees; and • analyze the number and results of actual appearances compared to potential PSC appearances. **Target:** To be determined after one year of baseline data. **Reporting Frequency:** Annual Number of committee hearings on PSC issues. **Performance Measurement Strategy:** • determine the number of times the PSC has appeared before parliamentary committees during the reporting period. **Target:** Increase over previous year. **Reporting Frequency:** Annual
Departments have implemented PSC audit recommendations.	Percentage of audit recommendations implemented. **Performance Measurement Strategy:** • develop and implement formal reports and follow-up mechanisms and plan. **Target:** To be determined after a year cycle. **Reporting Frequency:** Annual
Protection of the impartiality of the public service with respect to political activities of employees while respecting the political rights of employees.	Study findings of the effectiveness of policies, procedures and decisions related to the political activities of public service employees. **Performance Measurement Strategy:** • develop and implement an evaluation framework and plan. **Target:** Satisfactory study findings. **Reporting Frequency:** Every three-to-five years, or timed to coincide with the five-year review of the new PSEA.

Related Resources (Note 1)

RESOURCES	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financial ($ thousands)	41,519	42,381	42,381
FTE	392	435	435

Note 1: Resources exclude funding for EX-Resourcing Services ($5,744K for 2006-2007 and $6,803K for each of 2007-2008 and 2008-2009) that are presented under Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality in the Main Estimates. These funds are reflected under Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services in the RPP. The 2007-2008 and 2008-2009 figures also reflect internal reallocations pertaining to the audit function.

To achieve the expected results of **Program Activity 1**, the PSC will focus, over the three-year planning period, on the following key programs and services, expected results, performance indicators and plans:

Policy, Regulation, Guidelines and Exclusion Approval Orders (EAO)

Expected Result & Performance Indicator	Plans
Expected Result: Policy instruments achieve their objectives with respect to political neutrality and fair, effective and timely staffing in a delegated environment. **Performance indicator:** Study findings of the effectiveness of selected policy areas, procedures and decisions including political activities. **Performance Measurement Strategy:** • develop and implement the evaluation plan. **Target:** Satisfactory study findings. **Reporting Frequency:** Annual, at least one policy instrument assessed each year.	• Provide continuous support to departments and agencies through advice, interpretation, guidance, and sharing of best practices; • Refine PSC policy instruments, regulations, guidelines and EAOs related to appointments and political activities and review or develop new instruments, guidance and tools as required; • Support implementation of National Area of Selection (NAoS) and assess/report on the impact; • Review Public Service Staffing Tribunal (PSST) complaints and intervene where appropriate, as well as disseminate lessons learned; • Review Governor in Council Designation Order for organizations participating in internal nomination processes; develop and implement an approach for deployments from separate agencies; • Provide advice on the right of public servants to engage in political activities while maintaining the impartiality of the public service; and assess candidacy requests of public servants; • Develop future-oriented vision for the PSC as an independent agency reporting to Parliament; • Contribute to the parliamentary review of the *Employment Equity Act*; and • Contribute to PSC position for five- year parliamentary review of PSEA.

Related Financial Resources ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
7,122	7,412	7,412

Appointment Delegation and Accountability Agreements and Accountability Assessments

Expected Results & Performance Indicators	Plans
Expected Result 1: Increasingly well managed delegated authorities. **Performance indicator:** Number of delegations restricted or removed by the PSC. **Performance Measurement Strategy:** • develop process to restrict or revoke delegation. **Target:** Decrease from number in previous year. **Reporting Frequency:** Annual	• Perform regular reviews of all Appointment Delegation and Accountability Agreements (ADAI) signed with departments and agencies (approximately 80) to ensure deputy heads are properly exercising their delegated legal authorities; revise, modify or restrict ADAIs as appropriate.
Expected Result 2: More effective accountability between the PSC and deputies with respect to staffing. **Performance indicator:** Number of departments fully meeting staffing reporting requirements. **Performance Measurement Strategies:** • assess reporting (completeness, consistency, and reliability); and • establish quality control process to ensure the integrity and objectivity of the assessment process. **Target:** Annual target to be determined based on an increase of at least one fully satisfactory department/agency compared to previous year results; the longer-term target is 100%. **Reporting frequency:** Annual	• Refine and modify tools and products (guides, policies, interpretation support) required to support delegated organizations to ensure departments and agencies have the necessary information to legally manage their staffing authorities; and • Monitor the delegation of PSC authorities to approximately 80 organizations through the implementation of integrated risk management strategy which includes active monitoring, information gathering and reporting; put in place remedial measures when non-compliance occurs.

Related Financial Resources ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
8,594	9,963	9,963

Non-Delegated Authorities

Expected Results & Performance Indicator	Plans
Expected Result : Proper consideration for appointments with priority rights. **Performance indicator:** Percentage of individuals with priority rights appointed. **Performance Measurement Strategy:** • collect data from the system. **Target:** Increase over previous year. **Reporting frequency:** Annual	• Oversee the priority entitlements process to ensure the integrity of non-delegated Ministers' staff and Governor General's Office appointments: ▸ determine whether exempt staff in Ministers' offices and the Office of the Governor General's Secretary meet the criteria to receive priority entitlement, as set out in legislation. • Oversee priority entitlements process to ensure departments and agencies respect legislation, policies and delegated authorities: ▸ monitor 30,000 to 40,000 staffing processes where priorities must be considered; and ▸ verify entitlements for 1,000 or more priority persons and ensure they are informed of their rights and obligations. • Monitor the application of the Official Languages Exclusion Approval Order (OLEAO): ▸ monitor data and cases of 70 or more departments on their use of the OLEAO's provisions for extensions; and ▸ grant exclusions under the OLEAO according to accepted criteria.

Related Financial Resources ($ thousands) (Note 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4,241	2,885	2,885

Note 1: Resources exclude funding for EX-Resourcing Services ($5,744K for 2006-2007 and $6,803K for each of 2007-2008 and 2008-2009) that are presented under Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality in the Main Estimates. These funds are reflected under Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services in the RPP.

Audits and Studies

Expected Result & Performance Indicator	Plans
Expected Result : Departments understand reports, and follow up on issues we report. **Performance indicator:** Percentage of audit recommendations accepted. **Performance Measurement Strategy:** • develop and implement formal reports and follow-up mechanisms and plan. **Target:** To be determined after a year cycle. **Reporting frequency:** Annual	• Perform independent audits and studies that are relevant and meet quality assurance standards (approximately six audits and two studies per year); • Build the capacity of the audit function by continuing to establish audit processes and methodology, by strengthening a risk-based planning system for the selection of audits and studies, and by establishing a human resources plan including recruitment and learning strategies; • Support the longer-term planning of audits and studies by developing an evaluation framework for the five-year review of the new PSEA; • Establish an independent audit advisory committee comprised of senior external experts to review audit plans and findings; and • Provide appointment data and analysis and maintain related information system to support the PSC's oversight role and the information needs of department and agencies.

Related Financial Resources ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
11,798	12,396	12,396

Investigations, Appeals, Inquiries and Alternate Dispute Resolution (ADR) Processes

Expected Results & Performance Indicators	Plans
Expected Result 1: Fair, effective, informal and expeditious investigation activities, using the principles of natural justice. **Performance indicator 1:** Study findings of the fairness, effectiveness, expediency and informal nature of investigation activities. **Performance Measurement Strategy:** • develop and implement an evaluation plan. **Target:** Satisfactory study findings. **Reporting frequency:** Annual	• Finalize the implementation of a new operational framework and process for investigations to enhance oversight capacity including policies, guidelines and procedures for the PSC mandated investigations, deputy head requested investigations and political activities investigations; • Continue building Investigations Branch capacity through developmental program, recruitment and knowledge transfer initiatives, as well as learning strategies;
Performance indicator 2: Percentage of investigation activities resolved through Alternative Dispute Resolution (ADR) processes, where appropriate. **Performance Measurement Strategy:** • collect data from the system. **Target:** Increase over previous year. **Reporting frequency:** Annual	• Conduct ADR processes for mandated investigations, where appropriate, under the new PSEA, as well as early interventions and mediation for appeals and investigations under the old PSEA; and • Conduct investigations under the new PSEA. (up to 700 requests for investigations each year)
Expected Result 2: Fair and timely resolution of appeals and investigations under the old PSEA. **Performance indicator:** Average completion time. **Performance Measurement Strategies:** • collect data from the system on disposal time of appeals; and • develop and implement service standards for investigations. **Target:** Improvement over previous year. **Reporting frequency:** Annual	• Continue to hear appeals and conduct investigations to complete the load of cases being received under the old PSEA. (average 3,000 appeals under the old PSEA)

Related Financial Resources ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
9,764	9,725	9,725

Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services

Program Activity Description

The Recruitment and Assessment Services activity develops and maintains the resourcing systems that link Canadians and public servants seeking employment opportunities in the federal public service with hiring departments and agencies. It provides assessment-related products and services in the form of research and development, consultation, assessment operations and counselling for use in recruitment, selection and development throughout the federal public service. This activity also includes delivering resourcing services, programs and products to departments and agencies, to Canadians and public servants, through client service units located across Canada.

Program Activity 2 – Recruitment and Assessment Services: supports priority II - Provide recruitment and assessment services that respond to the needs of delegated managers and Canadians.

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) was fully implemented on December 31, 2005. The PSC is delivering services under the new PSEA while completing requests submitted under the old Act.

The 2006-2007 fiscal year will be characterized by a transformation in the way the PSC delivers its services under the new PSEA. The Public Service Resourcing System (PSRS), a Web-based automated external staffing tool, will be made available directly to selected departments and agencies. The PSC's transactional work will be complemented by an advisory role in order to maximize clients' use of the staffing flexibilities available under the new law. The National Area of Selection (NAoS), which provides access for Canadians across the country to federal public service jobs open to the public will begin in April 2006, with officer-level positions in the National Capital Region.

In 2007-2008, we will establish our resourcing standards for new products and services and establish a baseline for the subsequent year. We will continue to make PSRS available to other departments and agencies.

In order to ensure that this program activity is on track, the following expected results and performance indicators have been established.

Expected Results	Performance Indicators
Recruitment, staffing and assessment services and products meet the business needs of clients and are consistent with the PSC staffing policies.	Study findings and client consultations results. **Performance measurement strategies:** • conduct client consultations to identify needs, or studies to identify markets. As standards for new products and services and client satisfaction surveys are implemented, measurement of client satisfaction. **Target:** Satisfactory study findings. **Reporting Frequency:** three-year cycle
Clients are satisfied with recruitment and staffing and assessment services and products.	Percentage of departmental clients satisfied or very satisfied overall with recruitment and assessment services. **Performance Measurement Strategies:** • review existing recruitment and assessment standards and communications to clients (2006-2007); • conduct client satisfaction surveys (2007-2008); and • establish resourcing service standards for new products and services and baseline for the subsequent year (2007-2008). **Target:** 85% **Reporting Frequency:** Annual

Related Resources

Resources (Note 1)	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financial ($ thousands)	63,275	55,058	54,501
FTE	634	620	622

Note 1: The 2006-2007 financial resources include respendable revenue from assessment and counselling services in the amount of $6,000K as well as funding for continued work on PSRS. Resources include funding for EX Resourcing Services ($5,744K for 2006-2007 and $6,803K for each of 2007-2008 and 2008-2009) that are presented under Program Activity 1: Appointment Integrity and Political Neutrality, in the Main Estimates. The 2007-2008 and 2008-2009 figures also reflect internal reallocations pertaining to the audit function as well as additional funding for the PSRS ($5,383K in 2007-2008 and $5,037K in 2008-2009).

Work is currently under way to obtain continued authority to respend revenue and to secure funding for a long term government-wide e-resourcing solution.

To achieve the expected results of Program Activity 2, the PSC will focus, over the three-year planning period, on the following key programs and activities, expected results, performance indicators and plans:

Recruitment and Staffing Services (jobs posted, applications processed, candidates screened, and referrals made)

Expected Results & Performance Indicators	Plans
Expected Result 1: Recruitment services delivered within service standards. **Performance indicator:** Percentage of recruitment services delivered meeting service standards. **Performance Measurement Strategies:** • review existing service standards and communicate them to clients; conduct consultations with clients; and develop performance measurement tool to measure our standards (2006-2007); • develop, pre-test and implement a client satisfaction survey, and conduct client consultations (2007-2008); and • monitor standards and client satisfaction (2008-2009). **Target:** To be determined after one year of data collection. **Reporting frequency:** Annual	• Deliver high-quality general and corporate recruitment services, programs and products customized to the new PSEA to departments and agencies, Canadians and public servants, through client service units located across Canada. Corporate programs include the Federal Student Work Experience program, Post-Secondary Recruitment program and Research Affiliate program. (2006-2007 forecasted volume: 3,700 requests for corporate recruitment and 7,500 requests for general recruitment); • Provide delegated staffing and recruitment services to departments and agencies under new service agreements; and • Maximize opportunities under the new PSEA and conduct consultations with clients to facilitate the implementation of NAoS and the development of new products and services.
Expected Result 2: Fair, effective and responsive staffing of executives across the public service. **Performance indicator:** Service improvements resulting from client consultations. **Performance Measurement Strategy:** • conduct consultations with clients and adjust services based on results of consultations. **Target:** To be determined after one year of data collection.	• Provide executive staffing services to departments and agencies (2006-2007 forecasted volume: 500 executive staffing actions initiated and 450 executive staffing appointments); and • Conduct client consultations to assess needs and identify service improvements.

Related Financial Resources ($ thousands) (Note 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
30,052	32,384	32,373

Note 1: Resources include funding for EX Resourcing Services ($5,744K for 2006-2007 and $6,803K for each of 2007-2008 and 2008-2009) that are presented under Program Activity 1: Appointment Integrity and Political Neutrality, in the Main Estimates.

Assessment Services (assessment tools, instruments and products)

Expected Result & Performance Indicator	Plans
Expected Result: Assessment services delivered within service standards. **Performance indicator:** Percentage of assessment services delivered meeting service standards. **Performance Measurement Strategy:** • implement and monitor service standards and client satisfaction. **Target:** To be determined after one year of data collection. **Reporting frequency:** Annual	• Provide assessment-related development, operational, research and consultation services and products for use in recruitment, selection and development throughout the federal public service through appropriation and cost recovery. (2006-2007 forecasted volume: Testing: 115,000 tests administered, including 64,000 second language evaluations; Number of new products modified or developed: 30); • Develop and update instruments and procedures including Second Language Evaluation; • Establish an e-testing implementation strategy and priorities in 2006-2007 and stabilize e-testing operations in 2007-2008; and • Prepare a Treasury Board submission seeking continued authority to respend revenue beyond 2006-2007.

Related Financial Resources ($ thousands) (Note 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
13,394	10,806	10,603

Note 1: The 2006-2007 financial resources include $6,000K in respendable revenue from Assessment and Counselling Services and Products. The PSC plans to seek continued authority to respend its revenue in future years.

Client Services (electronic resourcing systems, assessment systems and operational policies)

Expected Results & Performance Indicators	Plans
Expected Result 1: Timely supply of suitable candidates. **Performance indicator:** Average time to supply candidates. **Performance Measurement Strategy:** following the establishment of service standards, introduce qualitative candidate information in the client satisfaction surveys and collection of timeliness indicator from e-resourcing tool. **Target:** To be determined after one year of data collection. **Reporting frequency:** Annual	• Develop and implement new corporate recruitment programs to respond to client needs; • Perform external labour market analyses; and • Develop marketing strategies material, assess departmental and agency need and translate them into technological solutions.
Expected Result 2: Increased efficiencies through faster screening and referrals and more manageable numbers of referrals. **Performance indicators:** • Statistical evidence of faster screening and referrals; and • Statistical evidence of fewer referrals. **Performance Measurement Strategy:** • data collection from surveys and PSRS performance reports. **Target:** To be determined after one year of data collection. **Reporting frequency:** Annual	• Support implementation of e-resourcing to departments and agencies, aligned with the Government's agenda on Corporate Administrative Shared Services and HR modernization. (2006-2007: 12 federal departments will implement PSRS); and • Initiate the long-term government-wide e-resourcing project if buy-in, support and funding is available.

Related Financial Resources ($ thousands) (Note 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
19,829	11,868	11,525

Note 1: The financial resources include funding for the deployment of PSRS to departments. Work is under way to secure funding for the long-term government-wide e-resourcing project.

Management Priorities

Striving for Management Excellence

The PSC is committed to modelling management and stewardship of its financial resources, proactively managing its strategic and operational risks, and building an environment that makes the most of the quality and dedication of its people.

Attaining excellence in the management of financial and human resources is key to gaining more flexibility for resource management. Transforming the way we manage our resources is critical if the PSC is to be recognized as truly independent. The following commitments support our fourth priority: to become a model organization for human and financial resources management.

The PSC's management of resources is integrated and effective

To fulfill its mandate, the PSC must function as independently as possible. Our plans, therefore, include pursuing more independent funding mechanisms and HR management processes, similar to those held or being considered for agents of Parliament. Our dedicated parliamentary function is also part of the PSC's proactive approach in seeking opportunities to engage Parliament and to reposition itself as a new organization with a new mandate.

The PSC has successfully integrated business and strategic planning, HR and information technology planning, resources management, and performance monitoring. The PSC will continue to internally reallocate resources to meet pressing needs and enhance the performance measurement strategy by finalizing indicators and targets. Incremental progress is being achieved in advancing a PSC corporate risk profile as part of the 2006-2007 planning cycle. The PSC will continue to look for opportunities to systematically integrate the various levels of risk analysis conducted within the organization.

Integrated resource management is critical for decision making - not only for setting direction, but also for making course corrections and resource reallocation as required. The implementation of an improved budgeting and resource allocation process following zero-based budgeting principles and approaches is key to ensuring transparent planning and reporting on results. The PSC is benchmarking its corporate services to better understand how the resources we use to deliver these services compare with those in similar organizations.

Managing information resources is as important as managing financial and human resources. The PSC will finalize its three-year strategy to achieve full compliance with Management of Government Information Policy and sound information management practices, including the gradual implementation of a Records and Document Information Management System (RDIMS).

Audited financial statements will now be included in the PSC's financial framework, as well as in the 2005-2006 Departmental Performance Report. The PSC has also developed an approach to implementing the new Treasury Board Secretariat (Office of the Comptroller General) policy for internal audit, with the specific goal of implementing the new policy early and adapted to meet our unique circumstances. We are also building a strong and effective evaluation function.

The PSC's HR plan reflects business needs and strong people management practices

The work of the PSC depends on the quality and dedication of its people. We continue to face strong challenges in finding and retaining talented staff to ensure the sustainability of our workforce so that we can meet our current and future needs. Therefore, it is essential that we remain strongly committed to our employees. By integrating HR planning into our operational planning process, we have established a foundation for assessing and understanding our current and future needs, and for mitigating the risks associated with an aging workforce, turnover, skill gaps, etc. We will continue to implement enhanced and rigorous integrated planning processes to help identify optimal strategies and initiatives related to recruitment, retention, learning, development, succession and employment equity.

In 2006-2007, the PSC will continue to focus on the following areas:

- further integration of HR and operational planning to enhance decision-making and benefit from PSMA flexibilities;
- investment in building our human resources and leadership capacity through training, recruitment, staffing and retention; and
- placement of employees in transition.

Key Commitment: The PSC's management of resources is integrated and effective.

EXPECTED RESULTS & PERFORMANCE INDICATORS	PLANS
Expected Result: The PSC's resource management is integrated, effective, consistently improved and aligned with departmental priorities. **Performance indicator 1:** Regular and accurate year-end forecasts and variance reporting and reasonable history of carry-forwards and lapses. **Performance Indicator 2:** Implementation of Management of Government Information (MGI) Policy based on revised information management capacity check. **Performance Indicator 3:** Governance structure and level of resources in place to implement internal audit policy. **Performance Indicator 4:** Expected results and performance indicators reviewed and updated.	• Implement zero-based budgeting process linked to Program Activity Architecture; • Establish rigorous procedures to review and challenge financial forecasts and plans through an integrated operational planning process; • Integrate the various levels of risk analysis conducted within the PSC; • Continue benchmarking our corporate services; • Prepare audited financial statements; • Begin a three-year information management strategy including RDIMS implementation; • Implement TBS policy for internal audit within the PSC; • Enhance the performance measurement strategy by finalizing indicators and targets;

Performance Indicator 5: Risk-based evaluation plan developed and actioned.	and • Continue building an effective PSC evaluation function.

Key Commitment: The PSC's HR plan reflects business needs and strong people management practices.

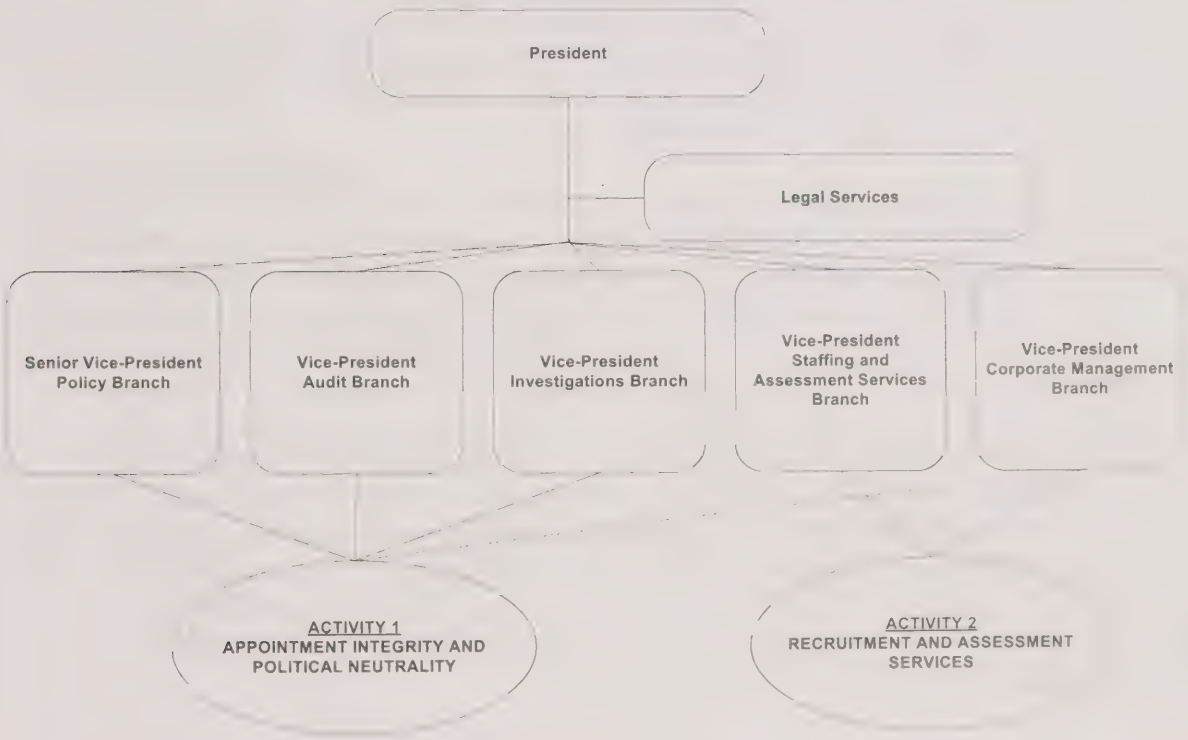
Expected Result & Performance Indicators	Plans
Expected Result: The PSC has the necessary people, capacity and leadership to deliver results. **Performance Indicator 1:** A well-developed and rigorous HR planning process integrated with business planning. **Performance indicator 2:** A workforce that is representative, productive, sustainable and adaptable. **Performance Indicator 3:** Delegation instruments, policies, procedures and accountability framework in place to support the implementation of the new PSEA.	• Develop an action plan to address results of the 2005 Public Service Employee Survey; • Enhance our integrated HR and business planning; • Implement recruitment mechanisms programs and strategies to increase our resourcing capacity (e.g. pools); • Develop and implement the PSC learning and policy strategy; • Implement measures and developmental programs to support and enhance leadership capacity; • Continue implementing the Office of Conflict Management, including initiatives related to the Values and Ethics Code for the Public Service; and • Finalize the implementation of PSEA and related policies, delegations and procedures.

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION

ORGANIZATIONAL INFORMATION AND ACCOUNTABILITY

The Public Service Commission (PSC) is an independent agency reporting to Parliament on matters under its jurisdiction. The Commission consists of a president and two or more part-time commissioners appointed for a maximum period of seven years. The president and the commissioners are appointed by the Governor in Council. The appointment of the President shall be made under the Great Seal after approval by the Senate and the House of Commons. The President's position is currently held by Maria Barrados; the two Commissioner positions are held by Manon Vennat and David Zussman. The President is the Chief Executive Officer and is accountable to the Commission under the *Public Service Employment Act* (PSEA). She is also accountable to the Minister of Canadian Heritage for specific duties and responsibilities under the *Financial Administration Act*.

Five branches headed by vice-presidents support the President in her role as Chief Executive Officer and contribute to the achievement of the PSC's strategic outcome. An organization chart outlining the PSC's internal structure and accountability is presented below.



The **Senior Vice-President, Policy** carries out key policy development and oversight functions in support of the PSEA. The Senior Vice-President is accountable for: the interpretation, application and development of policies under the PSEA, including aspects related to equity and diversity and the political activities of public servants; negotiating, monitoring and evaluating the way deputy heads exercise their delegated staffing authorities and recommending corrective action as needed; managing the administration of priority entitlements; contributing to the future-oriented vision of the PSC as an independent agency and developing strategic policy frameworks; managing the development of the PSC's annual report; coordinating with central agencies and departments the full implementation of the PSEA.

The **Vice-President, Audit** conducts public service-wide independent audits and studies to provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately Canadians, about the integrity of the appointment process, including the protection of merit and non-partisanship. In addition, the Vice-President, Audit, provides appointment data and analysis in support of the PSC's oversight role and information needs of departments and agencies.

The **Vice-President, Investigations** conducts investigations and promotes the use of alternative dispute resolution methods. She is mandated to conduct several types of investigations related to external appointment processes; non-delegated internal appointment processes; allegations of politically influenced appointments and fraud; improper political activities; and, at the request of deputy heads, investigations of internal appointment processes. In addition, the Vice-President, Investigations, conducts appeal hearings and investigations related to selection and staffing processes that were initiated under the old PSEA.

The **Vice-President, Staffing and Assessment Services** develops, implements and delivers recruitment, staffing and assessment systems, programs, services and products for use across the public service; provides delegated recruitment services to all our clients and delegated staffing services to organizations (under the non-delegated and delegated authorities) which require our services, or who have lost all or part of their delegation as a result of a PSC oversight activity; and develops and implements service strategies, policies and structures.

The **Vice-President, Corporate Management** develops and monitors corporate management planning frameworks and policies related to the management accountability framework, finance, human resources management, information technology, communications and other administrative and support services; provides central services and systems in support of all PSC programs, including the offices of the President and Commissioners; and formulates and implements policies, plans, guidelines, standards, processes and procedures to support the decision-making process of the Commission.

KEY PARTNERS AND RELATIONSHIPS

The PSC works collaboratively with the following major organizations and stakeholders:

- **Parliament**, to which we are accountable for the overall integrity of the appointment system and the political neutrality of the public service, through regular and special reports, including those related to audit findings; appearances before committees; and direct communication with members when required. Additionally, we maintain our capacity to independently interpret and exercise our powers in the best interests of Canadians.

- **Deputy heads, managers and human resources specialists**, who, together with the PSC, are responsible for creating a modernized human resources management system for the benefit of Canadians. Following extensive formal and informal consultation throughout fiscal year 2005-2006, the PSC provided departments and agencies with support and a range of learning tools during the transition to the new PSEA to ensure effective, streamlined service delivery as part of our overall rollout strategy. We consulted with other government agencies and stakeholders that have responsibilities and interests in the appointment system. These include the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service.

- **Employer and bargaining agents**, with whom we consult on issues of mutual interest under the new PSEA.

- **Other parties, including**:

  ✓ **Academics and external experts**, to develop effective and innovative practices under the Appointment Framework, to strengthen the PSC's approach to oversight, and to develop a new regime for the political activities of public servants;

  ✓ **Public Service Commission Advisory Council**, where we participate in regular meetings with departments and bargaining agents to discuss issues and receive advice related to the PSC's responsibilities under the new PSEA; and

  ✓ **Human Resources Modernization Implementation Deputy Minister and Union-Management Advisory Committee Structure**, to discuss issues of common interest.

Table 1 : Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
By Program Activity				
Appointment Integrity and Political Neutrality	43,499	**47,821**	48,584	48,584
Recruitment and Assessment Services	45,028	**64,196**	43,472	43,261
Budgetary Main Estimates (Gross)	88,527	**112,017**	92,056	91,845
Less: Respendable Revenue (Note 1)		**6,000**		
Total Main Estimates	88,527	**106,017**	92,056	91,845
Adjustments				
Public Service Resourcing System				
Recruitment and Assessment Services		**(763)**	5,383	5,037
Procurement Savings				
Appointment Integrity and Political Neutrality	(40)	**(202)**		
Recruitment and Assessment Services	(40)	**(258)**		
Internal Realignment				
Appointment Integrity and Political Neutrality		**(6,100)**	(6,203)	(6,203)
Recruitment and Assessment Services		**6,100**	6,203	6,203
Governor General Special Warrants				
Operating Budget Carry-Forward	3,931			
Funding to modernize human resources management in the federal public service (PSMA)	9,012			
Funding for severance, parental leave, vacation upon separation	2,787			
Collective Bargaining Agreements	4,111			
Special Purpose Allotment - Devinat	(125)			
Adjustment entry to reconcile to actual expenditures as per Public Accounts (including Contribution to Employee Benefit Plans)	(4,176)			
Total Adjustments	15,460	**(1,223)**	5,383	5,037
Total Planned Spending	103,987	**104,794**	97,439	96,882
Less: Non-Respendable Revenue	4,795	-	-	-
Plus: Cost of Services Received Without Charge	16,909	**14,712**	14,286	14,294
Total PSC Spending (Note 2)	116,101	**119,506**	111,725	111,176
Full-Time Equivalents	932	**1,026**	1,055	1,057

Note 1: The PSC plans to seek continued authority to respend revenues from Assessment and Counselling Services and Products for 2007-2008 and beyond.

Note 2: Changes in the Total Planned Spending figures from 2006-2007 to 2007-2008 are mainly attributable to the difference in the yearly funding for the continuation of work on the interim recruitment system solution (PSRS) in support of PSMA and NAoS.

TABLE 2 : RESOURCES BY PROGRAM ACTIVITY

2006-2007					
	Budgetary				
Program Activity	Operating	Respendable Revenue	**Total Main Estimates**	Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	**Total Planned Spending**
Activity 1	47,821		**47,821**	(6,302)	**41,519**
Activity 2	64,196	(6,000)	**58,196**	5,079	**63,275**
Total	112,017	(6,000)	**106,017**	(1,223)	**104,794**

Activity 1 : Appointment Integrity and Political Neutrality
Activity 2 : Recruitment and Assessment Services

TABLE 3 : VOTED AND STATUTORY ITEMS

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording (Note 1)	**2006-2007 Main Estimates**	2005-2006 Main Estimates
95	Program Expenditures	**92,949**	76,791
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	**13,068**	11,736
	Total Voted and Statutory Items (Note 2)	**106,017**	88,527

Note 1: Reflects the vote number and vote wording as approved by Parliament for 2005-2006. The vote wording has been modified in 2006-2007 as a result of the PSC being granted authority to respend revenue.

Note 2: The difference between 2005-2006 and 2006-2007 Main Estimates is principally due to funding for the continuation of work on the interim recruitment system solution in support of PSMA and NAoS as well as collective agreement compensation.

TABLE 4 : SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE

($ thousands)	**2006-2007**
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**8,916**
Contributions covering the Employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds); Employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures paid by TBS	**5,244**
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	**115**
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	**437**
Other	-
Total 2006-2007 Services received without charge	**14,712**

TABLE 5 : SOURCES OF RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE

Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2005-2006	**Planned Revenue 2006-2007**	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Recruitment and Assessment Services				
Assessment and Counselling Services and Products (Note 1)		**6,000**		
Total Respendable Revenue		**6,000**		

Non-Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2005-2006	**Planned Revenue 2006-2007**	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Recruitment and Assessment Services				
Assessment and Counselling Services and Products (Note 1)	4,795			
Total Non-Respendable Revenue	4,795			
Total Respendable and Non-Respendable Revenue	4,795	**6,000**		

Note 1: Revenue from Assessment and Counselling Services and Products provided to other federal government departments and agencies under the PSC's jurisdiction and extended jurisdiction. The PSC had obtained approval to respend revenue during 2005-2006. This authority, however, was not promulgated for 2005-2006 due to the federal election call and the dissolution of Parliament. The actual revenues collected as reflected above, were therefore returned to the Consolidated Revenue Fund (CRF). For 2006-2007, the PSC has authority to respend revenue and plans to seek continued authority for 2007-2008 and beyond.

TABLE 6 : RESOURCE REQUIREMENTS BY BRANCH

	2006-2007		
($ thousands)	Appointment Integrity and Political Neutrality	Recruitment and Assessment Services	**Total Planned Spending**
Policy	13,802		**13,802**
Audit	8,134		**8,134**
Investigations	6,686		**6,686**
Services		46,860	**46,860**
Corporate Management	12,450	15,845	**28,295**
Commissioners' Office	447	570	**1,017**
Total	41,519	63,275	**104,794**

TABLE 7 : INTERNAL AUDITS AND EVALUATIONS

The PSC has an established an internal audit function, with its activities framed by professional standards and Treasury Board Secretariat policies. The PSC has its own internal audit policy, governed through the Internal Audit and Evaluation Committee (IAEC). The PSC posts its audit plan and all completed audits on its Web site at:
http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/index_e.htm

For 2005-2006, the Committee had approved three audits: Cost-Recovery; Test Management Controls; and Contracting Follow-up. The first two are posted on the Web site, and the third is being prepared for posting. The first two audits outlined a number of matters requiring prompt attention; management provided comprehensive action plans, which were included as part of the audit reports. Implementation of these action plans is proceeding well.

Some audits approved in the 2005-2006 Internal Audit Plan are not yet complete. Estimated completion dates of upcoming reports are: e-Resourcing Project Expenditures (winter 2006); HR Readiness (spring 2006); Readiness for the External Audit of the PSC's Financial Statements (summer 2006); and Expenditure Management Controls (summer 2006). Both the HR Readiness audit and Readiness for the External Audit of the PSC's Financial Statements are multi-phase audits of the implementation of new processes. As well, one system-under-development audit is still being planned. The actual posting dates of these audits will depend on when they are approved by the IAEC, whose membership and processes are undergoing change in response to TBS's new Internal Audit Policy. The PSC is establishing its internal evaluation function to report on program results. This function was staffed in 2005-2006, and a plan is being readied for approval by the IAEC.

SECTION IV - OTHER ITEMS OF INTEREST

CORPORATE RISK PROFILE AND CHALLENGES

The Public Service Commission (PSC) faces some significant risks and challenges in implementing a modernized staffing system. This table summarizes the risks and challenges emerging from both our external and internal environments. The table includes an assessment of the extent of the risk and challenge, a description of the potential impacts, and the strategies and plans the PSC will adopt in response.

RISKS	ASSESSMENT	IMPACTS	STRATEGIES
External Environment			
Insufficient capacity in HR community and engagement of line managers to take full advantage of new PSEA.	• Significant lack of skilled HR specialists brought about by forecast retirements and long-standing high mobility in community. • Government transition and new policy agenda competing for managers' attention - limiting "room" to take on expanded PSEA roles.	• Continuing significant demands for PSC guidance on the new PSEA, as well as support and training. • Continued demand for PSC recruitment and assessment services and new demands for investigation services. • Opportunities for flexibility and innovation under new PSEA not realized. • Potential to recreate old staffing system. • High expectations for immediate improvements to the staffing system not fully realized - potential cynicism about HR reforms.	• Continue to offer guidance and support during transition to full PSEA implementation. • Continue to monitor progress on implementation and adjust/develop PSC support activities and services as required. • Continue to support capacity-building in HR community, knowledge of the PSC Appointment Framework, and sharing of new practices. • Continue to support learning for managers.
Making accountability work in a delegated staffing system.	• High expectations for increased accountability and controls. • Uneven implementation of accountability frameworks in departments and agencies.	• Uneven adherence to staffing values -- potential for misuse of flexibilities and abuse of authorities in staffing processes. • Lack of HR planning consistent with new definition of merit.	• Manage staffing system expectations and ensure managers understand the values and undertake HR planning. • Continue to articulate PSC expectations under Appointment Framework through a variety of media/fora.

Risks	Assessment	Impacts	Strategies
	• Proliferation and incompatibility of HR tools and systems. • Uneven reporting capacity by departments and agencies to deputy heads and to the PSC.	• Increased accountability and controls could limit risk-taking and innovation under new PSEA. • Lack of or inconsistent compliance with the PSC oversight requirements could affect the PSC's accountability to Parliament.	• Monitor adherence to the values, provide regular and timely feedback; work with departments to address irregularities. • Promote more harmonized HR information systems to support PSEA requirements. • Work with central agencies to integrate and streamline reporting demands. • Validate and assess effectiveness of Appointment Framework elements and adjust as required.
Ineffective response to service needs of clients in new PSEA environment.	• Continued high demand for Staffing and Assessment Services Branch services and for more efficient and simpler services. • Possible loss of clients if services not provided as requested (quality, timeliness). • Potential over longer term for competition from other service providers.	• Continued high demand for current services limits Staffing and Assessment Services Branch capacity to develop new state-of-the-art recruitment and assessment services. • State-of-the-art services essential for engagement and cultural change required by new PSEA. • Multiple changes impacting Staffing and Assessment Services Branch (new PSEA, new technologies, reorganization), hinders capacity to take on transformation requirements.	• Develop and implement new service vision. • Standardize service levels to ensure highest quality of service across Canada. • Continue to transform and integrate recruitment and assessment programs, develop innovative, wide-ranging new services and e-resourcing tools. • Better communicate current services and plans for new services to clients (Canadians, delegated managers). • Re-orient Staffing and Assessment Services Branch focus and staff roles to support implementation of new service vision.

Internal Environment

Risks	Assessment	Impacts	Strategies
Delayed implementation of e-resourcing technology to re-engineer staffing and recruitment processes.	• Slow implementation. • Need to ensure continuing government-wide buy-in and support. • Need to maintain sufficient internal capacity to deliver e-resourcing.	• Delayed transition to modernized staffing system. • Slowed implementation of new National Area of Selection policy. • Competitiveness of public service as employer of choice compromised.	• Vigorously promote e-resourcing technology, integrate with other service innovations, and continue to seek support for project. • Offer learning and training sessions on e-resourcing technology. • Further extend areas of selection in a targeted way. • Secure longer-term funding.
Inability to maintain capacity to realign resources with planned activities and priorities. Inability to obtain authority to cost recover and to respend revenue in a timely manner.	• Improved budgeting and forecasting will take two to three years. • Possible delays in obtaining authority to respend revenue.	• Unrealistic financial requirements and forecasts would prevent optimal resource allocation and budget utilization. • A total of up to $6M may be returned to the CRF in 2005-2006 if authority to respend revenue is not approved, possibly limiting the PSC's carry forward amount (maximum of $3.8M) for 2006-2007.	• Continue the implementation of an improved budgeting and resource allocation process following zero-based budgeting principles and approach. • Implement rigorous procedures to review and challenge financial and HR forecasts and plans through an integrated operational planning process. • Discuss/negotiate with TBS to identify other funding arrangements or solutions to protect the PSC's carry forward.

RISKS	ASSESSMENT	IMPACTS	STRATEGIES
Clarity of the PSC's multiple roles during transition.	Lack of understanding of the PSC roles as auditor, investigator, interpreter, supporter and service provider.	• Loss of credibility with departments, agencies, HR community and other stakeholders. • Potential for inefficiencies if branches work at cross-purposes. • Lessening in effectiveness of the PSC oversight role. • Weakening of efforts to solidify PSC independence.	• Fully articulate and implement elements of oversight vision, including audits and investigations as well as support and services. • Clearly define and communicate the PSC's position within government. • Articulate different roles and branch functions. • Improve two-way communications across branches to ensure each is supporting the others, in particular for interactions with departments.
Inability to obtain independent funding approval.	• Conflict inherent in conducting oversight of organization that approves PSC budget.	• Perception of reduced independence.	• Pursue discussions with Parliament and TBS to obtain independent funding mechanism.
Ineffective succession planning and human resources strategies to meet resourcing needs of the PSC.	• High executive and staff turnover. • Over-reliance on internal staffing and insufficient external recruitment (i.e. lack of programs for PE recruitment).	• Lack of human resources to meet the future leadership and other resourcing needs of the PSC. • Diminished opportunities for career growth and development. • Lack of corporate memory.	• Implement more rigorous, corporate-wide HR planning process. • Develop knowledge retention strategies. • Build staff capacities and competencies in critical new PSEA areas (audits, investigations). • Embrace flexibility in the new PSEA, including the use of collective staffing processes.

Contacts for Further Information

Maria Barrados
President
Telephone: (613) 992-2788
Fax: (613) 996-4337
maria.barrados@psc-cfp.gc.ca

Linda Gobeil
Senior Vice-President
Policy Branch
Telephone: (613) 995-6135
Fax: (613) 995-0221
linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca

Mary Clennett
Vice-President
Audit Branch
Telephone: (613) 992-5354
Fax: (613) 995-6044
mary.clennett@psc-cfp.gc.ca

Yvette Mongeon
Vice-President
Investigations Branch
Telephone: (613) 992-5418
Fax: (613) 995-6985
yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca

Donald Lemaire
Vice-President
Staffing and Assessment Services Branch
Telephone: (613) 992-0894
Fax: (613) 992-9905
donald.lemaire@psc-cfp.gc.ca

Anne-Marie Robinson
Vice-President
Corporate Management Branch
Telephone: (613) 992-2425
Fax: (613) 992-7519
anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca

Information on the Public Service Commission may be obtained at: http://www.psc-cfp.gc.ca/

Supplementary information on Planned Spending for the Public Service Staffing Modernization Project can be found at: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3a_e.asp.

COMMON ACRONYMS

Acronyms	Description
ADAI	Appointment Delegation and Accountability Instrument
CSPS	Canada School of Public Service
DPR	Departmental Performance Report
EMR	Expenditure Management Review
ERC	Expenditure Review Committee
FTE	Full-Time Equivalents
HR	Human Resources
IAEC	Internal Audit and Evaluation Committee
MRRS	Management Resources and Results Structure
PAA	Program Activity Architecture
PSC	Public Service Commission
PSEA	*Public Service Employment Act*
PSHRMAC	Public Service Human Resources Management Agency of Canada
PSMA	*Public Service Modernization Act*
PSST	Public Service Staffing Tribunal
PSRS	Public Service Resourcing System
TBS	Treasury Board Secretariat

ACRONYMES LES PLUS COURANTS

Acronymes	Description
AAP	Architecture des activités de programmes
AGRHFPC	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
CED	Comité d'examen des dépenses
CFP	Commission de la fonction publique
CVIE	Comité de vérification interne et d'évaluation
EFPC	École de la fonction publique du Canada
EGD	Examen de la gestion des dépenses
ETP	Équivalents temps plein
IDRN	Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination
LEFP	*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
LMFP	*Loi sur la modernisation de la fonction publique*
RH	Ressources humaines
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRR	Structure de gestion, des ressources et des résultats
SRFP	Système de ressourcement de la fonction publique
TDFP	Tribunal de la dotation de la fonction publique

PERSONNES-RESSOURCES POUR OBTENIR DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Maria Barrados
Présidente
Téléphone : (613) 992-2788
Télécopieur : (613) 996-4337
maria.barrados@psc-cfp.gc.ca

Linda Gobeil
Vice-présidente principale
Direction générale des politiques
Téléphone : (613) 995-6135
Télécopieur : (613) 995-0221
linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca

Mary Clennett
Vice-présidente
Direction générale de la vérification
Téléphone : (613) 992-5354
Télécopieur : (613) 995-6044
mary.clennett@psc-cfp.gc.ca

Yvette Mongeon
Vice-présidente
Direction générale des enquêtes
Téléphone : (613) 992-5418
Télécopieur : (613) 995-6985
yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca

Donald Lemaire
Vice-président
Direction générale des services de dotation et d'évaluation
Téléphone : (613) 992-0894
Télécopieur : (613) 992-9905
donald.lemaire@psc-cfp.gc.ca

Anne-Marie Robinson
Vice-présidente
Direction générale de la gestion ministérielle
Téléphone : (613) 992-2425
Télécopieur : (613) 992-7519
anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca

L'information sur la Commission de la fonction publique se trouve à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/

Pour obtenir de l'information supplémentaire sur les dépenses prévues pour le projet de modernisation de la dotation dans la fonction publique, consultez le site suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3a_f.asp.

RISQUES	ÉVALUATION	INCIDENCE	STRATÉGIES
Manque de clarté au regard des multiples rôles joués par la CFP pendant la transition.	• Manque de compréhension des rôles que joue la CFP en tant que vérificateur, enquêteur, interprète, facilitateur et fournisseur de services.	• Perte de crédibilité de la CFP auprès des ministères, des organismes, de la collectivité des RH et d'autres intervenants. • Possibilité de paralyser l'efficacité si les directions générales ont des objectifs contradictoires. • Difficulté de la CFP d'exercer son rôle de surveillance de façon efficace. • Difficulté d'accroître l'indépendance de la CFP.	• Préciser et mettre en œuvre la vision de la CFP concernant la surveillance, y compris les vérifications, les enquêtes, le soutien et les services. • Communiquer et définir clairement la position de la CFP au sein du gouvernement. • Décrire les différents rôles et fonctions des directions générales. • Améliorer les communications bilatérales avec les directions générales afin que celles-ci puissent s'entraider, en particulier lorsqu'elles interagissent avec les ministères.
Incapacité d'obtenir l'approbation de financement indépendant.	• Conflit émanant des activités de surveillance d'une organisation approuvant le budget de la CFP.	• Perception d'indépendance restreinte.	• Poursuivre les discussions auprès du Parlement et du SCT afin d'obtenir un financement indépendant.
Planification de la relève et stratégies en matière de ressources humaines inefficaces en vue de répondre aux besoins de la CFP en matière de recrutement.	• Roulement élevé du personnel et des cadres de direction. • Utilisation abusive des processus de dotation interne et recrutement externe insuffisant (c'est-à-dire nombre insuffisant de programmes pour le recrutement des PE).	• Pénurie de ressources humaines pour répondre aux besoins futurs de la CFP en matière de leadership et de recrutement. • Possibilités réduites de perfectionnement professionnel. • Manque de mémoire collective.	• Mettre en œuvre des processus ministériels de planification des RH plus rigoureux. • Élaborer des stratégies de conservation des connaissances. • Renforcer les capacités et compétences du personnel en conformité avec les domaines essentiels établis par la nouvelle LEFP (vérifications, enquêtes). • Profiter de la latitude qu'offre la nouvelle LEFP, notamment en ayant recours à des processus collectifs de dotation.

RISQUES	ÉVALUATION	INCIDENCE	STRATÉGIES
Environnement interne			
Retard dans la mise en œuvre de la technologie de ressourcement électronique visant à redéfinir les processus de recrutement et de dotation.	• Lenteur de la mise en œuvre. • Besoin d'obtenir l'appui continu de l'ensemble du gouvernement. • Besoin de maintenir une capacité suffisante à l'interne pour offrir des services de ressourcement électronique.	• Lente transition vers le régime de dotation modernisé. • Ralentissement de la mise en œuvre de la nouvelle politique relative à la zone nationale de sélection. • La fonction publique pourrait faire face à une concurrence inquiétante comme employeur de choix.	• Promotion dynamique de la technologie de ressourcement électronique intégrée aux autres innovations en matière de service, et encourager la demande de soutien à l'égard des projets. • Offrir des cours de formation et d'apprentissage sur la technologie de ressourcement électronique. • Élargir la zone de sélection de façon ciblée. • Assurer un financement à long terme.
Incapacité de continuer à harmoniser les ressources aux priorités et activités prévues. **Incapacité d'obtenir rapidement les pouvoirs nécessaires en matière de recouvrement de coûts et de redépenser les recettes.**	• L'amélioration de l'établissement de budgets et de prévisions budgétaires prendra de deux à trois ans. • Retards possibles dans l'obtention du pouvoir de redépenser les recettes	• Des exigences et des prévisions financières irréalistes pourraient empêcher l'attribution de ressources et l'utilisation du budget de façon optimale. • On pourrait devoir retourner au-delà de six millions de dollars au Trésor en 2005-2006, si le pouvoir de redépenser les recettes n'est pas consenti. Cela pourrait limiter les crédits pouvant être reportés à un exercice ultérieur (maximum de 3,8 millions de dollars) pour 2006-2007.	• Continuer la mise en œuvre d'un processus d'établissement de budgets et d'affectation des ressources en se fondant sur l'approche de budget base zéro. • Mettre en œuvre de façon rigoureuse les procédures visant à examiner et à contester les prévisions et les plans en matière de RH, par l'application d'un processus de planification opérationnelle intégrée. • Discuter ou négocier avec le SCT pour trouver d'autres dispositions ou solutions en matière de financement afin de protéger les crédits que la CFP pourrait reporter à un exercice ultérieur.

Risques	Évaluation	Incidence	Stratégies
	incompatibilité des outils et des systèmes de RH. • Capacité inégale des ministères et organismes de faire rapport aux administrateurs généraux et administratrices générales ainsi qu'à la CFP.	contrôles accrus pouvant limiter la prise de risques et l'innovation aux termes de la nouvelle LEFP. • Conformité absente ou inconsistante aux exigences de surveillance de la CFP pouvant avoir une incidence sur la responsabilisation de la CFP à l'endroit du Parlement.	aux valeurs, fournir une rétroaction régulière et rapide, puis travailler avec les ministères pour corriger les irrégularités. • Promouvoir des systèmes d'information de RH plus harmonisés afin de respecter les exigences de la LEFP. • Travailler avec les organismes centraux pour intégrer et simplifier les demandes relatives à l'établissement de rapports. • Valider et évaluer l'efficacité des éléments du cadre de nomination et apporter des modifications, au besoin.
Réponse inefficace aux besoins en matière de services à la clientèle dans le contexte de la nouvelle LEFP.	• Demande accrue et continue de services de la part de la Direction générale des services de dotation et d'évaluation de dotation et d'évaluation, ainsi que de services plus efficaces et simplifiés. • Perte possible d'une partie de la clientèle si les services ne correspondent pas aux besoins (qualité, rapidité). • Concurrence possible à long terme d'autres fournisseurs de services.	• La demande élevée et continue des services actuels limite la capacité des directions générales de mettre en place des services de recrutement et d'évaluation d'avant-garde. • Les services d'avant-garde sont essentiels à l'engagement et au changement culturel exigé dans la nouvelle LEFP. • Multiplicité des changements ayant une incidence sur les directions générales (nouvelle LEFP, nouvelles technologies, réorganisation); compromet la capacité d'appliquer les exigences liées à la transformation.	• Élaborer et mettre en œuvre la nouvelle vision du service. • Normaliser les niveaux de service pour assurer une qualité supérieure partout au Canada. • Continuer de transformer et d'intégrer les programmes de recrutement et d'évaluation, concevoir un éventail de services et d'outils de recrutement électronique novateurs. • Mieux faire connaître les services actuels et les plans relatifs aux nouveaux services à la clientèle (Canadiens et Canadiennes, gestionnaires délégataires) • Réorienter les activités de la Direction générale des services de dotation et d'évaluation de dotation et d'évaluation et les rôles du personnel pour appuyer la mise en œuvre de la nouvelle vision du service.

SECTION IV - AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

PROFIL DE RISQUES ET ENJEUX MINISTÉRIELS

La Commission de la fonction publique s'expose à des risques et à des enjeux de taille en mettant sur pied un régime de dotation modernisé. Le tableau ci-dessous résume les risques et les enjeux provenant de notre environnement interne et externe. Le tableau comprend une évaluation de la portée du risque et de l'enjeu, une description de son incidence potentielle, puis les plans et stratégies que la CFP adoptera pour y faire face.

RISQUES	ÉVALUATION	INCIDENCE	STRATÉGIES
Environnement externe			
Capacité insuffisante de la collectivité des RH et engagement ténu des gestionnaires hiérarchiques de tirer pleinement profit de la nouvelle LEFP.	• Pénurie importante de spécialistes en RH qualifiés attribuable aux départs à la retraite prévus et au fort taux de roulement légendaire de la collectivité. • Le programme de transition du gouvernement et d'élaboration de nouvelles politiques retient l'attention des gestionnaires et laisse peu de place au renforcement des rôles prévus dans la LEFP.	• Demande accrue en matière d'orientation, de soutien et de formation de la CFP sur la nouvelle LEFP. • Demande accrue en matière de recrutement et d'évaluation de la CFP, et nouvelles demandes relatives aux services d'enquêtes. • La souplesse et l'innovation introduites dans la nouvelle LEFP ne sont pas mises à profit. • Risque de recréer l'ancien régime de dotation. • Les attentes élevées quant à un régime de dotation amélioré et imminent ne seront pas comblées et risquent de mener à un cynisme potentiel à l'égard des réformes de RH.	• Continuer de fournir le soutien et l'orientation de la CFP pendant la période de transition aux fins de mise en œuvre complète de la LEFP. • Continuer de suivre le progrès réalisé à l'égard de la mise en œuvre, puis élaborer et modifier les activités et services de soutien de la CFP au besoin. • Continuer de soutenir le renforcement des capacités de la collectivité des RH, la connaissance du cadre de nomination de la CFP et la communication des pratiques exemplaires. • Continuer à appuyer l'apprentissage pour les gestionnaires.
Obstacle à la reddition de compte efficace à l'égard d'un régime de dotation autorisant la délégation de pouvoirs.	• Attentes élevées en ce qui concerne la responsabilisation et les contrôles accrus. • Mise en œuvre inégale des cadres de responsabilisation dans les ministères et organismes.	• Adhésion inégale aux valeurs de dotation – possibilité d'un mauvais usage de la latitude et d'un abus de pouvoirs dans la conduite des processus de dotation. • Défaut de planifier les RH en tenant compte de la nouvelle définition du mérite.	• Gérer les attentes liées au régime de dotation et s'assurer que les gestionnaires comprennent les valeurs et entreprennent la planification des RH. • Continuer de définir les attentes de la CFP conformément au cadre de nomination, par l'entremise de divers forums et médias.
	• Prolifération et	• Responsabilition et	• Surveiller la conformité

TABLEAU 7 : VÉRIFICATIONS INTERNES ET ÉVALUATIONS

La CFP a établi une fonction de vérification interne, dont les activités sont encadrées par les politiques et normes professionnelles du Secrétariat du Conseil du Trésor. La CFP dispose de sa propre politique sur la vérification interne, régie par le Comité de vérification interne et d'évaluation (CVIE). La CFP affiche son plan de vérification et l'ensemble des vérifications réalisées sur son site Web à l'adresse suivante :
http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/index_f.htm

Pour l'exercice 2005-2006, le Comité a approuvé trois vérifications : celles du recouvrement des coûts, des contrôles de gestion des examens et du suivi des marchés. Les deux premières vérifications sont actuellement affichées sur le site Web et la troisième sera diffusée sous peu. Au cours des deux premières vérifications, on a soulevé un certain nombre de questions qui commandaient une intervention rapide, et la direction a présenté des plans d'action qui ont été versés dans les rapports de vérification. La mise en œuvre de ces plans d'action va bon train.

Le plan de vérification interne de 2005-2006 prévoyait certaines vérifications qui sont toujours en cours. L'échéancier prévu des prochains rapports se lit comme suit : dépenses du projet de recrutement électronique (hiver 2006), état de préparation des RH (printemps 2006), état de préparation en prévision de la vérification externe des états financiers de la CFP (été 2006) et contrôles de la gestion des dépenses (été 2006). La vérification portant sur l'état de préparation des RH et la vérification des états financiers de la CFP visent à examiner, en plusieurs étapes, la mise en œuvre des nouveaux processus. En outre, la vérification d'un système en cours d'élaboration est toujours envisagée. Les dates réelles de ces vérifications dépendront du délai d'approbation du CVIE, qui procède actuellement à des changements, aux chapitres de l'effectif et du processus, en réponse à la nouvelle politique sur les vérifications internes du SCT. La CFP a mis en place une fonction d'évaluation interne dans le but de faire rapport sur les résultats de programmes. Ce poste a été doté en 2005-2006, et un plan est sur le point d'être soumis au CVIE pour approbation.

TABLEAU 5 : SOURCES DE RECETTES DISPONIBLES ET NON DISPONIBLES

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 2005-2006	**Recettes prévues 2006-2007**	Recettes prévues 2007-2008	Recettes prévues 2008-2009
Services de recrutement et d'évaluation				
Services d'évaluation, de counselling et produits (Remarque 1)		**6 000**		
Total des recettes disponibles		**6 000**		

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 2005-2006	**Recettes prévues 2006-2007**	Recettes prévues 2007-2008	Recettes prévues 2008-2009
Services de recrutement et d'évaluation				
Services d'évaluation et de counselling et produits (Remarque 1)	4 795			
Total des recettes non disponibles	4 795			
Total des recettes disponibles et non disponibles	4 795	**6 000**		

Remarque 1 : Les recettes sont générées par les services d'évaluation et de counselling et les produits fournis aux autres ministères et organismes fédéraux qui relèvent du champ de compétence fondamental et élargi de la CFP. La CFP a bénéficié d'un pouvoir de redépenser ses recettes pendant l'exercice 2005-2006. Cependant, ce pouvoir n'a pas été confirmé pour l'exercice 2005-2006 en raison du déclenchement de l'élection fédérale et de la dissolution du Parlement. Par conséquent, les recettes générées ont été retournées au Trésor. Pour l'exercice 2006-2007, la CFP bénéficie d'un pouvoir de redépenser ses recettes et prévoit solliciter un pouvoir continu pour l'exercice 2007-2008 et au-delà.

TABLEAU 6 : RESSOURCES NÉCESSAIRES PAR DIRECTION GÉNÉRALE

	2006-2007		
(en milliers de dollars)	Intégrité des nominations et neutralité politique	Services de recrutement et d'évaluation	**Total des dépenses prévues**
Politiques	13 802		**13 802**
Vérification	8 134		**8 134**
Enquêtes	6 686		**6 686**
Services de dotation et d'évaluation		46 860	**46 860**
Gestion ministérielle	12 450	15 845	**28 295**
Bureau des commissaires	447	570	**1 017**
Total	41 519	63 275	**104 794**

TABLEAU 2 : RESSOURCES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

2006-2007					
	Budgétaire				
Activité de programme	Exploitation	Recettes disponibles	**Total du Budget principal des dépenses**	Rajustements (Dépenses prévues ne figurant pas au Budget principal des dépenses)	**Total des dépenses prévues**
Activité 1	47 821		**47 821**	(6 302)	**41 519**
Activité 2	64 196	(6 000)	**58 196**	5 079	**63 275**
Total	112 017	(6 000)	**106 017**	(1 223)	**104 794**

Activité 1 : Intégrité des nominations et neutralité politique
Activité 2 : Services de recrutement et d'évaluation

TABLEAU 3 : POSTES VOTÉS OU LÉGISLATIFS

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif (Remarque 1)	**Budget principal des dépenses 2006-2007**	Budget principal des dépenses 2005-2006
95	Dépenses du Programme	**92 949**	76 791
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des fonctionnaires	**13 068**	11 736
	Total de postes votés ou législatifs (Remarque 2)	**106 017**	88 527

Remarque 1 : Numéro et formulation du poste tels qu'ils ont été approuvés par le Parlement pour 2005-2006. La formulation a été modifiée en 2006-2007, après que la CFP a obtenu l'autorisation de redépenser ses recettes.

Remarque 2 : La différence entre le Budget principal des dépenses de 2005-2006 et celui de 2006-2007 provient essentiellement du financement lié à la poursuite des travaux relatifs au système intérimaire de recrutement pour appuyer la LMFP et la ZNS de même qu'à la rémunération découlant de la convention collective.

TABLEAU 4 : SERVICES REÇUS À TITRE GRACIEUX

(en milliers de dollars)	**2006-2007**
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**8 916**
Cotisations de l'employeur aux primes du régime d'assurance des fonctionnaires et coûts payés par le SCT (excluant les fonds renouvelables) – Cotisations de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des fonctionnaires et coûts payés par le SCT	**5 244**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	**115**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice	**437**
Divers	-
Total des services reçus à titre gracieux pour 2006-2007	**14 712**

TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN DE L'ORGANISME

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Par activité de programme				
Intégrité des nominations et neutralité politique	43 499	**47 821**	48 584	48 584
Services de recrutement et d'évaluation	45 028	**64 196**	43 472	43 261
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	88 527	**112 017**	92 056	91 845
Moins : Recettes disponibles (Remarque 1)		**6 000**		
Total du Budget principal des dépenses	88 527	**106 017**	92 056	91 845
Rajustements :				
Système de ressourcement de la fonction publique Service de recrutement et d'évaluation		**(763)**	5 383	5 037
Économies en matière d'approvisionnement				
Intégrité des nominations et neutralité politique	(40)	**(202)**		
Services de recrutement et d'évaluation	(40)	**(258)**		
Réalignement interne				
Intégrité des nominations et neutralité politique		**(6 100)**	(6 203)	(6 203)
Services de recrutement et d'évaluation		**6 100**	6 203	6 203
Mandat spécial du gouverneur général				
Budget d'exploitation reporté	3 931			
Fonds consacrés à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale	9 012			
Fonds destinés aux indemnités de départ, aux congés parentaux, aux congés dans le cadre d'un départ	2 787			
Conventions collectives	4 111			
Affectation à but spécial – Devinat	(125)			
Ajustement afin de concilier avec les dépenses réelles selon les comptes publics (incluant cotisations aux régimes d'avantages sociaux des fonctionnaires).	(4 176)			
Total des rajustements	15 460	**(1 223)**	5 383	5 037
Total des dépenses prévues	103 987	**104 794**	97 439	96 882
Moins : Recettes non disponibles	4 795	-	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	16 909	**14 712**	14 286	14 294
Total des dépenses de la CFP (Remarque 2)	116 101	**119 506**	111 725	111 176
Équivalents temps plein	932	**1 026**	1 055	1 057

Remarque 1 : La CFP prévoit demander le pouvoir de dépenser les revenus provenant des services et produits d'évaluation, de diagnostic et d'orientation professionnelle fournis pour l'année 2007-2008 et au-delà.

Remarque 2 : La différence entre les dépenses prévues de 2006-2007 et celles de 2007-2008 provient essentiellement du financement annuel lié à la poursuite des travaux relatifs au système intérimaire de recrutement pour appuyer la LMFP et la ZNS.

PARTENAIRES PRINCIPAUX ET LIENS

La CFP travaille en collaboration avec les administrations et les intervenants principaux ci-après :

- **le Parlement**, à qui nous rendons compte de l'intégrité globale du système de nomination et de la neutralité politique de la fonction publique grâce à des rapports réguliers et à des rapports spéciaux, y compris ceux qui portent sur les conclusions des vérifications, à la comparution devant des comités et à des communications directes avec les parlementaires au besoin. En outre, nous maintenons notre indépendance en matière d'interprétation et d'exercice de nos pouvoirs dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes.

- **les administrateurs généraux et administratrices générales, gestionnaires et spécialistes des ressources humaines** qui, avec la CFP, sont responsables de la création d'un système de gestion des ressources humaines modernisé dont les Canadiens et Canadiennes tirent avantage. À la suite d'une vaste consultation officielle et officieuse qui s'est tenue au cours de l'exercice 2005-2006, la CFP a offert aux ministères et organismes son soutien ainsi que toute une gamme d'outils d'apprentissage pendant la transition vers la nouvelle LEFP, afin d'assurer une prestation efficace et rationalisée des services, dans le cadre de notre stratégie globale de mise en œuvre. Nous avons consulté d'autres organismes gouvernementaux et d'autres intervenants ayant des responsabilités et des intérêts dans le système de nomination. Il s'agit notamment de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada.

- **l'employeur et les agents négociateurs,** que nous avons consultés, comme le prévoit la nouvelle LEFP, au sujet de questions d'intérêt commun.

- **d'autres parties intéressées, dont :**

  - ✓ **des universitaires et des spécialistes externes**, pour élaborer des pratiques novatrices et efficaces s'inscrivant dans le Cadre de nomination et renforcer l'approche de la CFP en matière de surveillance, de même que pour élaborer un nouveau régime applicable aux activités politiques des fonctionnaires;

  - ✓ **le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique**, auquel nous prenons part régulièrement avec les ministères et les agents négociateurs pour discuter de différentes questions et demander conseil sur les responsabilités qui sont conférées à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP;

  - ✓ **la ou le sous-ministre responsable de la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines et la structure du comité consultatif patronal-syndical**, pour discuter de questions d'intérêt commun.

La **vice-présidente principale, Politiques,** assume des fonctions essentielles d'élaboration de politiques et de surveillance en appui à la LEFP. La vice-présidente principale rend compte de l'interprétation, de l'application et de l'élaboration de lignes directrices en vertu de la LEFP, notamment des aspects liés à l'équité, à la diversité et aux activités politiques des fonctionnaires. Elle a aussi la charge de négocier, de contrôler et d'évaluer la manière dont les administrateurs généraux et administratrices générales exercent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués et de recommander des mesures correctives, au besoin, de gérer l'administration des droits de priorité, de contribuer à la vision axée sur l'avenir de la CFP à titre d'organisme indépendant, et d'élaborer des cadres de politiques stratégiques, de gérer l'élaboration du rapport annuel de la CFP, de coordonner, avec les organismes centraux et les ministères, la mise en œuvre complète de la LEFP.

La **vice-présidente, Vérification**, effectue des vérifications et des études indépendantes dans toute la fonction publique afin de fournir des renseignements, des avis et l'assurance au Parlement, et en dernier ressort aux Canadiens et Canadiennes, quant à l'intégrité du processus de nomination et à la protection du mérite et de l'impartialité. De plus, la vice-présidente, Vérification, livre des données et des analyses portant sur les nominations pour appuyer le rôle de surveillance de la CFP et les besoins en matière d'information des ministères et organismes.

La **vice-présidente, Enquêtes,** effectue des enquêtes et prône l'utilisation de méthodes alternatives de résolution des conflits. Elle a le mandat de mener différents types d'enquêtes relatives aux processus de nomination externe, aux processus de nomination interne non délégués, aux allégations portant sur des nominations entachées d'influence politique ou de fraude, et aux activités politiques irrégulières. Elle effectue également des enquêtes relatives aux processus de nomination interne, à la demande des administrateurs généraux et administratrices générales. De plus, la vice-présidente, Enquêtes, dirige des audiences d'appel et des enquêtes portant sur la sélection et les processus de dotation lancés sous le régime de l'ancienne LEFP.

Le **vice-président, Services de dotation et d'évaluation**, élabore, met en œuvre et livre des systèmes, des programmes, des services et des produits de recrutement, de dotation et d'évaluation pour toute la fonction publique; il offre des services de recrutement délégués à tous nos clients, et des services de dotation délégués aux organisations auxquelles on a délégué ou non des pouvoirs, qui requièrent nos services, ou bien qui ont perdu une partie ou l'ensemble de leurs pouvoirs à la suite d'une activité de surveillance. Il élabore et met en œuvre des stratégies, des politiques et des structures en matière de services.

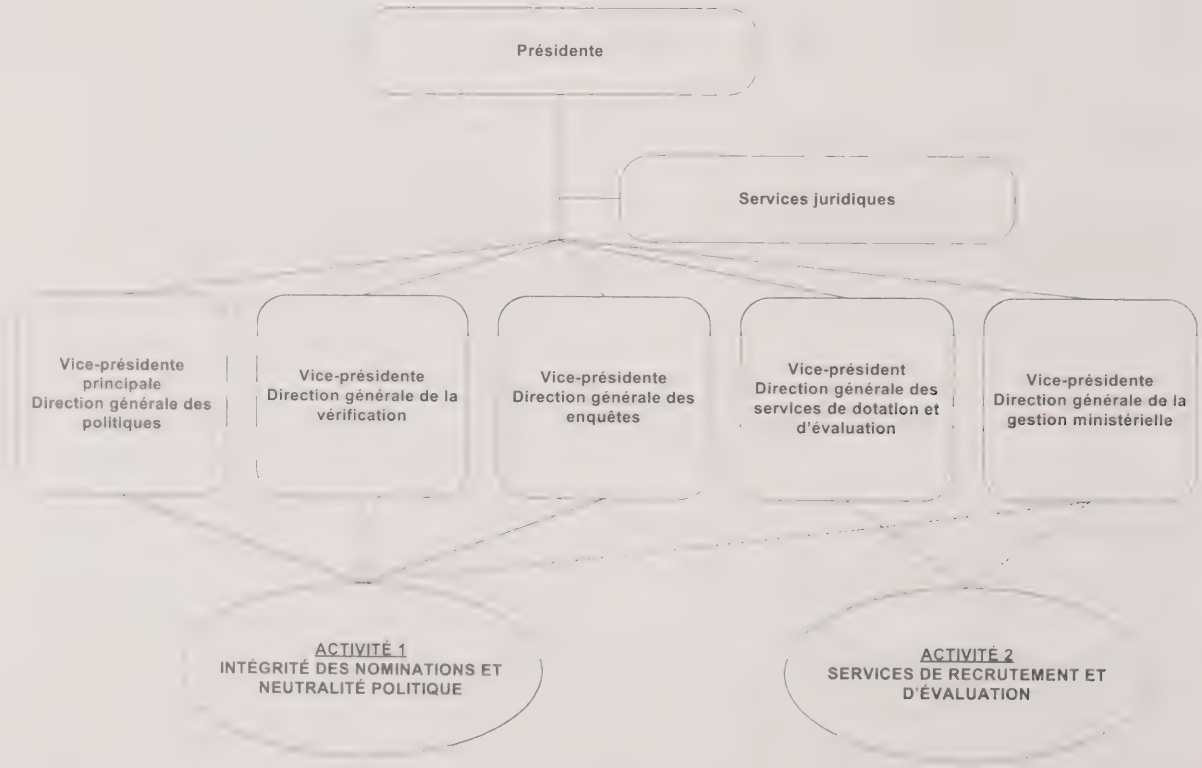
La **vice-présidente, Gestion ministérielle**, élabore et contrôle les cadres et les politiques de gestion ministérielle liés à la fonction du Cadre de gestion et de responsabilisation, aux finances, à la gestion des ressources humaines, à la technologie de l'information, aux communications et à d'autres services administratifs et de soutien. Elle fournit des services et des systèmes ministériels à l'appui de tous les programmes de la CFP, y compris au Bureau de la présidente et des commissaires. En outre, elle formule et met en œuvre, à l'intention de la Commission, des politiques, des plans, des lignes directrices, des normes, des processus et des procédures visant à appuyer le processus décisionnel.

SECTION III – AUTRES RENSEIGNEMENTS

INFORMATION ORGANISATIONNELLE ET RESPONSABILISATION

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement de toute question relevant de sa compétence. La Commission est composée d'une présidente ou d'un président et d'au moins deux commissaires à temps partiel nommés pour une période maximale de sept ans. La présidente ou le président et les commissaires sont nommés par le gouverneur en conseil. La présidente ou le président est nommé sous le grand sceau après approbation du Sénat et de la Chambre des communes. La présidence est actuellement occupée par Maria Barrados. Manon Vennat et David Zussman sont les deux commissaires à temps partiel. La présidente fait office de première dirigeante. Elle rend compte à la Commission en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ainsi qu'au ou à la ministre de Patrimoine canadien en regard de certaines fonctions et responsabilités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En tout, cinq directions générales, chacune chapeautée par un vice-président ou une vice-présidente, appuient la présidente dans son rôle de première dirigeante et contribuent à la réalisation des résultats stratégiques de la CFP. L'organigramme ci-dessous présente la structure interne de la CFP et la responsabilisation en son sein.



Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, fondée sur la vérification de la capacité en matière de gestion de l'information. **Indicateur de rendement 3 :** structure de gouvernance et ressources adéquates pour mettre en œuvre la politique de vérification interne. **Indicateur de rendement 4 :** résultats attendus et indicateurs de rendement examinés et actualisés. **Indicateur de rendement 5 :** plan d'évaluation fondé sur le risque, élaboré et lancé.	• Continuer de faire l'analyse comparative des services ministériels. • Préparer les états financiers vérifiés. • Entamer une stratégie triennale de gestion de l'information, y compris la mise en œuvre du SGDDI. • Mettre en œuvre la politique de vérification interne à la CFP. • Améliorer la stratégie de mesure du rendement en finalisant les indicateurs et cibles. • Continuer d'établir une fonction d'évaluation efficace à la CFP.

Engagement clé : Le plan des RH de la CFP témoigne des besoins opérationnels et des saines pratiques en matière de gestion des personnes.

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : la CFP dispose de l'effectif, de la capacité et du leadership nécessaires pour produire des résultats. **Indicateur de rendement 1 :** un processus de planification des RH bien élaboré et rigoureux, intégré à la planification des activités. **Indicateur de rendement 2 :** un effectif représentatif, productif, durable et souple. **Indicateur de rendement 3 :** un instrument de délégation, un cadre de politiques, de procédures et de responsabilisation sont en place pour appuyer la mise en œuvre de la nouvelle LEFP.	• Élaborer un plan d'action pour donner suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005. • Renforcer la planification intégrée des RH et des activités. • Mettre en œuvre des mécanismes, des programmes et des stratégies visant à accroître notre capacité en matière de recrutement (p. ex. répertoires). • Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de la CFP en matière d'apprentissage et de politiques. • Mettre en œuvre des mesures et des programmes de perfectionnement afin d'appuyer et d'améliorer la capacité de leadership. • Poursuivre la mise sur pied du Bureau de gestion des conflits, y compris les initiatives liées au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. • Achever la mise en œuvre de la LEFP et des politiques, de la délégation et des procédures connexes.

pratiques de gestion de l'information, notamment la mise en œuvre graduelle du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).

Des états financiers vérifiés feront dorénavant partie du cadre financier de la CFP et du Rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006. La CFP a également élaboré une approche visant à mettre en œuvre la nouvelle politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (Bureau du contrôleur général) en matière de vérification interne, dans le but précis de le faire rapidement, et de l'adapter à notre situation particulière. Nous prenons également des mesures pour faire avancer la création d'une fonction d'évaluation forte et efficace.

Le plan des RH de la CFP témoigne des besoins opérationnels et des saines pratiques de gestion des personnes

Les travaux de la CFP dépendent entièrement de la qualité et du dévouement de son personnel. La CFP continue de devoir relever des défis de taille pour trouver et maintenir en poste des personnes talentueuses, et assurer la stabilité de son effectif afin de répondre à ses besoins actuels et futurs. C'est pourquoi elle doit absolument continuer de s'engager pleinement envers les membres de son personnel. Grâce au processus d'intégration de la planification des RH et de celle des activités, la CFP a établi ses balises pour évaluer ses besoins actuels et futurs, et les comprendre, ainsi que pour atténuer les risques liés, entre autres, à un effectif vieillissant, au roulement du personnel et aux écarts de compétences. La CFP poursuivra la mise en œuvre de processus de planification améliorés et rigoureux afin de définir les stratégies et les initiatives optimales pour ce qui est du recrutement, du maintien en poste, de l'apprentissage, du perfectionnement, de la relève et de l'équité en matière d'emploi.

En 2006-2007, la CFP continuera à canaliser ses efforts dans les domaines suivants :

- intégration renforcée de la planification des RH et de la planification des activités dans le but d'améliorer la prise de décisions et de tirer profit des assouplissements qu'offre la LMFP;
- investissements au chapitre des ressources humaines et de sa capacité de leadership grâce à la formation, au recrutement, au ressourcement et au maintien en poste;
- placement des membres du personnel en transition.

Engagement clé : La gestion des ressources à la CFP est intégrée et efficace.

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : à la CFP, la gestion des ressources est intégrée, efficace, améliorée de façon constante et s'aligne sur les priorités ministérielles. **Indicateur de rendement 1 :** prévisions, rapports de fin d'année précis et réguliers ainsi qu'un historique raisonnable des reports et des ressources inutilisées. **Indicateur de rendement 2 :** mise en œuvre de la	• Mettre en œuvre le processus de budgétisation à base zéro en lien avec l'Architecture d'activités de programmes. • Établir des procédures rigoureuses pour examiner et critiquer les prévisions et les plans financiers au moyen d'un processus de planification opérationnelle intégré. • Intégrer les différents niveaux de l'analyse de risques menée au sein de la CFP.

Priorités de gestion

Viser l'excellence en gestion

La CFP s'est engagée, d'une part, à présenter une gestion modèle de ses ressources financières, en administrant ses risques opérationnels et stratégiques de manière dynamique et, d'autre part, à bâtir un environnement qui met à profit la qualité et le dévouement de son personnel.

Il est essentiel d'atteindre l'excellence dans la gestion des ressources humaines et financières afin d'obtenir plus de souplesse pour gérer les ressources. Pour faire en sorte que son indépendance soit vraiment reconnue, il est donc crucial que la CFP change la manière dont elle gère ses ressources. Les engagements ci-après appuient notre quatrième priorité – devenir une organisation modèle dans le domaine de la gestion des ressources humaines et financières.

La gestion des ressources à la CFP est intégrée et efficace

Pour remplir son mandat, la CFP doit fonctionner de la manière la plus indépendante possible. C'est pourquoi nous souhaitons obtenir des mécanismes de financement et des processus de gestion des RH plus indépendants, semblables à ceux dont disposent les mandataires du Parlement, ou qui sont envisagés pour eux. Le rapport particulier qu'elle entretient avec le Parlement fait également partie de l'approche dynamique qu'adopte la CFP pour saisir des occasions d'obtenir l'engagement du Parlement et se repositionner comme organisme doté d'un nouveau mandat.

La CFP a intégré avec succès la planification stratégique et la planification opérationnelle, la planification des RH et de la TI, la gestion des ressources et la mesure du rendement. La CFP continuera de réaffecter ses ressources à l'interne afin de répondre aux besoins urgents. Elle renforcera la stratégie de mesure du rendement en peaufinant les indicateurs et les cibles. Des progrès graduels sont réalisés pour mettre de l'avant un profil de risque organisationnel pour la CFP dans le cadre du cycle de planification de 2006-2007. La CFP continuera de chercher des occasions d'intégrer systématiquement les divers degrés d'analyse du risque au sein de l'organisation.

L'intégration de la gestion des ressources s'est avérée cruciale pour la prise de décisions – non seulement pour fixer des orientations, mais aussi pour corriger le tir, selon le cas, et affecter les ressources, au besoin. La mise en œuvre d'un processus renforcé de budgétisation et d'affectation des ressources selon le principe et l'approche d'un budget à base zéro est essentielle pour garantir la transparence de la planification et faire rapport sur les résultats. La CFP s'emploie, à l'heure actuelle, à réaliser une analyse comparative de ses services généraux dans le but de mieux comprendre en quoi les ressources que nous utilisons, aux fins de prestation de services, se comparent à celles d'organisations semblables.

La gestion des ressources en matière d'information est tout aussi importante que la gestion des ressources humaines et financières. La CFP achèvera sa stratégie triennale afin de se conformer entièrement à la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale et aux saines

Services à la clientèle (systèmes de ressourcement électronique, systèmes d'évaluation et politiques opérationnelles)

RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Premier résultat attendu : accès rapide à un répertoire de candidats et de candidates qualifiés. **Indicateur de rendement :** temps moyen d'accès au répertoire de candidats et de candidates. **Stratégies de mesure du rendement :** • suivant l'établissement des normes de service, introduction d'information qualitative sur les candidatures dans les sondages sur la satisfaction de la clientèle et recherche d'un indicateur de la rapidité depuis l'outil de ressourcement électronique. **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données. **Fréquence des rapports :** annuelle	• Élaborer et mettre en œuvre de nouveaux programmes ministériels de recrutement permettant de répondre aux besoins de la clientèle; • Réaliser des analyses du marché du travail dans le secteur privé; • Élaborer des stratégies de marketing, évaluer les besoins des ministères et organismes et les traduire en solutions technologiques.
Deuxième résultat attendu : rendement accru grâce à des processus de présélection et de présentation de candidatures plus rapides ainsi qu'à un nombre raisonnable de présentations de candidatures. **Indicateurs de rendement :** • preuves statistiques de l'accélération des processus de présélection et de présentations de candidatures; • preuves statistiques de la diminution du nombre de présentations de candidatures. **Stratégie de mesure du rendement :** • collecte de données à partir des sondages et des rapports sur le rendement du SRFP. **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données. **Fréquence des rapports :** annuelle	• Appuyer la mise en œuvre du ressourcement électronique dans les ministères et organismes, conformément au programme du gouvernement concernant les services ministériels administratifs partagés et la modernisation des RH. En 2006-2007, 12 ministères fédéraux commenceront à utiliser le SRFP; • Mettre sur pied le projet pangouvernemental de ressourcement électronique à long terme si l'on obtient les appuis et les fonds requis.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars) (Remarque 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
19 829	11 868	11 525

Remarque 1 : Les ressources financières comprennent les fonds requis pour la mise en œuvre du SRFP dans les ministères. Nous nous employons actuellement à obtenir des fonds pour le projet pangouvernemental à long terme de ressourcement électronique.

Services d'évaluation (outils, instruments et produits d'évaluation)

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEUR DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : prestation de services d'évaluation conformément aux normes de service établies. **Indicateur de rendement :** pourcentage de services d'évaluation offerts conformément aux normes de service. **Stratégies de mesure du rendement :** • mise en œuvre et surveillance de normes de service et suivi de la satisfaction de la clientèle. **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données. **Fréquence des rapports :** annuelle	• Fournir des produits et des services de perfectionnement, d'exploitation, de recherche et de consultation connexes à l'évaluation qui serviront aux activités de recrutement, de sélection et de perfectionnement de l'ensemble de la fonction publique – crédits parlementaires et recouvrement des coûts. Volume prévu en 2006-2007 : 115 000 examens administrés, dont 64 000 évaluations de langue seconde; nouveaux produits (modifiés ou élaborés) : 30; • Élaborer et mettre à jour les instruments et les procédures, y compris l'évaluation de langue seconde; • Établir une stratégie de mise en œuvre des examens en ligne ainsi que les priorités pour 2006-2007 et stabiliser les activités liées aux examens électroniques en 2007-2008; • Préparer une présentation au Conseil du Trésor visant le maintien du pouvoir de réaffecter les recettes après 2006-2007.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars) (Remarque 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
13 394	10 806	10 603

Remarque 1 : En 2006-2007, les ressources financières comprennent un montant de 6 000 000 $ en recettes disponibles provenant des produits et services d'évaluation et de counselling. La CFP entend demander le maintien du pouvoir de réaffecter ses recettes pour les années à venir.

Pour produire les résultats établis pour la deuxième activité de programme, au cours de la période de planification triennale, la CFP axera ses efforts sur les principaux programmes et activités, les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les plans suivants :

Services de recrutement et de dotation (emplois annoncés, demandes traitées, candidatures présélectionnées et présentations effectuées)

RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Premier résultat attendu : prestation de services de recrutement conformément aux normes de service établies. **Indicateur de rendement :** pourcentage de services de recrutement offerts conformément aux normes de service. **Stratégies de mesure du rendement :** • examen des normes de service existantes et communication de ces normes à la clientèle; consultations auprès de la clientèle; élaboration d'un outil de mesure du rendement permettant de mesurer nos normes (2006-2007); • élaboration, mise à l'essai et mise en œuvre d'un sondage sur la satisfaction de la clientèle; consultations auprès de la clientèle (2007-2008); • surveillance des normes et de la satisfaction de la clientèle (2008-2009). **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données. **Fréquence des rapports :** annuelle	• Offrir des services, des programmes et des produits généraux et ministériels de recrutement de qualité, qui sont adaptés tant à la nouvelle LEFP qu'aux ministères et organismes ainsi qu'à la population canadienne et aux fonctionnaires, grâce à des unités de services à la clientèle réparties dans tout le pays. Les programmes ministériels comprennent le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le programme de Recrutement postsecondaire et le Programme d'adjoints de recherche. (Volume prévu en 2006-2007 : 3 700 demandes pour les programmes ministériels et 7 500 demandes pour le recrutement général); • Fournir des services délégués de dotation et de recrutement aux ministères et organismes en vertu de nouvelles ententes de service; • Maximiser les possibilités offertes par la nouvelle LEFP et réaliser des consultations auprès de la clientèle afin de faciliter la mise en œuvre de la ZNS et l'élaboration de nouveaux produits et services.
Deuxième résultat attendu : dotation juste, efficace et souple des cadres de direction dans l'ensemble de la fonction publique. **Indicateur de rendement :** amélioration des services à la suite des consultations auprès de la clientèle. **Stratégie de mesure du rendement :** • réalisation de consultations auprès de la clientèle et ajustement des services en fonction des résultats **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données.	• Fournir aux ministères et organismes des services de dotation pour les postes de direction (Volume prévu en 2006-2007 : lancement de 500 processus de dotation visant des postes de direction, et nomination de 450 titulaires à des postes de direction); • Réaliser des consultations auprès de la clientèle afin d'évaluer leurs besoins et de définir les services à améliorer.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars) (Remarque 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
30 052	32 384	32 373

Remarque 1 : Les ressources comprennent le financement des services de recrutement visant les postes de direction (5 744 000 $ en 2006-2007 et 6 803 000 $ en 2007-2008 et 2008-2009) qui figurent à la première activité de programme Intégrité des nominations et neutralité politique dans le Budget principal des dépenses.

Afin de s'assurer de la bonne marche de l'activité de programme, nous avons établi les résultats et indicateurs de rendement suivants :

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT
Services et produits de recrutement, de dotation et d'évaluation qui répondent aux besoins opérationnels de la clientèle et aux politiques de dotation de la CFP.	Constatations de l'étude et résultats des consultations auprès de la clientèle. **Stratégies de mesure du rendement :** • mener des consultations auprès de la clientèle afin de définir leurs besoins ou réaliser des études afin de définir les marchés; au fur et à mesure que seront mises en œuvre les normes relatives aux nouveaux produits et services, et les sondages effectués, la satisfaction de la clientèle sera mesurée. **Objectif :** résultats satisfaisants découlant de l'étude. **Fréquence des rapports :** triennale.
La clientèle est satisfaite des produits et services de recrutement et d'évaluation.	Pourcentage de ministères clients qui, dans l'ensemble, sont satisfaits ou très satisfaits des services de recrutement et d'évaluation. **Stratégies de mesure du rendement :** • examen des normes de recrutement et d'évaluation existantes et communication de ces normes à la clientèle (2006-2007); • réalisation de sondages sur la satisfaction de la clientèle (2007-2008); • établissement de normes de service en matière de ressourcement visant les nouveaux produits et services ainsi qu'une banque de données de référence pour l'année suivante (2007-2008). **Objectif :** 85 %. **Fréquence des rapports :** annuelle.

Ressources connexes

RESSOURCES (Remarque 1)	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financières (en milliers de dollars)	63 275	55 058	54 501
ETP	634	620	622

Remarque 1 : En 2006-2007, les ressources financières comprennent les recettes disponibles provenant des services d'évaluation et de counselling (6 000 000 $) ainsi que les fonds nécessaires à la poursuite des travaux liés au SRFP. Les ressources comprennent le financement des services de ressourcement des cadres de direction (5 744 000 $ en 2006-2007 et 6 803 000 $ en 2007-2008 et 2008-2009) figurant à la première activité de programme – Intégrité des nominations et neutralité politique dans le Budget principal des dépenses. Les montants pour 2007-2008 et 2008-2009 tiennent aussi compte des rajustements internes se rapportant à la fonction de vérification de même que les fonds additionnels pour le SRFP (5 383 000 $ en 2007-2008 et 5 037 000 $ en 2008-2009).

Des travaux sont actuellement en cours concernant le maintien du pouvoir de réaffecter les recettes et l'obtention de fonds pour une solution pangouvernementale à long terme de ressourcement électronique.

Deuxième activité de programme : Services de recrutement et d'évaluation

Description de l'activité de programme

Les Services de recrutement et d'évaluation élaborent et mettent à jour les systèmes de ressourcement qui contribuent à établir un lien entre la population canadienne, les fonctionnaires à la recherche de possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale et les ministères et organismes responsables de l'embauche. Ils fournissent en outre des produits et des services d'évaluation pouvant prendre la forme d'activités de recherche et de développement, de consultation et d'évaluation servant aux activités de recrutement, de sélection et de perfectionnement de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Ils offrent finalement des services, des programmes et des produits de recrutement aux ministères et organismes, aux Canadiens et Canadiennes, et aux fonctionnaires grâce à des unités de service à la clientèle réparties dans tout le pays.

Deuxième activité de programme - Services de recrutement et d'évaluation appuie la deuxième priorité – Fournir des services de recrutement et d'évaluation qui répondent aux besoins des gestionnaires délégataires et aux Canadiens et Canadiennes.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est entrée en vigueur intégralement le 31 décembre 2005. La CFP fournit actuellement des services en vertu de la nouvelle LEFP tout en menant à terme les demandes présentées en vertu de l'ancienne loi.

L'exercice 2006-2007 se traduira par une transformation de la prestation des services offerts par la CFP en vertu de la nouvelle LEFP. Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), outil Web de dotation externe, sera offert directement à certains ministères et organismes. Au travail opérationnel s'ajoutera un rôle consultatif auprès de la clientèle afin de maximiser les possibilités de recrutement qui s'offrent à elle en vertu de la nouvelle législation. La zone nationale de sélection (ZNS), qui vise à faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes de partout au pays aient accès aux emplois de la fonction publique fédérale, sera mise en œuvre en avril 2006, et visera tout d'abord les postes de niveau d'agent de la région de la capitale nationale.

En 2007-2008, nous établirons les normes de ressourcement visant les nouveaux produits et services et constituerons ainsi une banque de données de référence pour l'année suivante. Nous offrirons de plus le SRFP à un nombre sans cesse croissant de ministères et d'organismes.

Processus liés aux enquêtes, appels, demandes de renseignements et aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)

RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Premier résultat attendu : activités d'enquête justes, efficaces, informelles, rapides, et fondées sur les principes de justice naturelle. **Premier indicateur de rendement :** constatations de l'étude témoignant de la justesse, de l'efficacité, de la rapidité et de la nature informelle des activités d'enquête. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration et mise en œuvre d'un plan d'évaluation. **Objectif :** constatations satisfaisantes découlant de l'étude. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Achever la mise en œuvre d'un nouveau cadre et d'un nouveau processus opérationnel destinés aux enquêtes afin d'améliorer la capacité de surveillance, ce qui englobe les politiques, les lignes directrices et les procédures visant les enquêtes obligatoires de la CFP, les enquêtes réalisées à la demande des administrateurs généraux et administratrices générales et les enquêtes sur les activités politiques; • Poursuivre le renforcement de la capacité de la Direction générale des enquêtes grâce à un programme de perfectionnement, à des initiatives de recrutement et de transfert des connaissances et à des stratégies d'apprentissage.
Deuxième indicateur de rendement : pourcentage d'activités d'enquête réglées grâce à des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC), le cas échéant. **Stratégie de mesure du rendement :** • extraction des données du système. **Objectif :** augmentation par rapport à l'année précédente. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Le cas échéant, recourir à des MARC dans le cadre des enquêtes obligatoires en vertu de la nouvelle LEFP ainsi qu'aux interventions précoces et à la médiation dans le cas des appels et des enquêtes relevant de l'ancienne LEFP; • Réaliser des enquêtes en vertu de la nouvelle LEFP (jusqu'à 700 demandes d'enquête par année).
Deuxième résultat attendu : règlement juste et rapide des appels et des enquêtes relevant de l'ancienne LEFP. **Indicateur de rendement :** durée moyenne de prise de décision. **Stratégies de mesure du rendement :** • extraction des données du système portant sur le temps nécessaire pour régler les appels; • élaboration et mise en œuvre de normes de service visant les enquêtes. **Objectif :** amélioration par rapport à l'année précédente. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Poursuivre l'audition des appels et mener des enquêtes afin de mener à terme les dossiers relevant de l'ancienne LEFP (moyenne de 3 000 appels en vertu de l'ancienne LEFP).

Ressources financières connexes (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
9 764	9 725	9 725

Vérifications et études

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEUR DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : Les ministères comprennent les rapports et donnent suite aux enjeux qui y sont identifiés. **Indicateur de rendement :** pourcentage de recommandations acceptées en matière de vérification. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration et mise en œuvre de rapports officiels ainsi que de mécanismes et d'un plan de suivi. **Objectif :** à déterminer après un cycle d'un an. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Réaliser des vérifications et des études indépendantes pertinentes et qui satisfont aux normes en matière d'assurance de la qualité (environ six vérifications et deux études par année); • Renforcer la capacité de la fonction de vérification en poursuivant l'établissement de processus et de méthodes de vérification, en renforçant le système de planification fondé sur les risques qui permet de sélectionner les vérifications et les études, et en établissant un plan de ressources humaines prévoyant des stratégies de recrutement et d'apprentissage; • Appuyer la planification à long terme des vérifications et des études en élaborant un cadre d'évaluation relativement à l'examen quinquennal de la nouvelle LEFP; • Mettre sur pied un comité consultatif de vérification indépendant composé de spécialistes externes d'expérience et chargé de passer en revue les plans et constatations des vérifications; • Produire des données et des analyses portant sur les nominations et tenir un système d'information connexe afin d'appuyer le rôle de surveillance de la CFP et de contribuer à combler les besoins en information des ministères et des organismes.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
11 798	12 396	12 396

Pouvoirs non délégués

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEUR DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : prise en compte adéquate des droits de priorité en vue de nominations. **Indicateur de rendement :** pourcentage de personnes bénéficiaires d'un droit de priorité qui ont été nommées. **Stratégie de mesure du rendement :** • extraction des données du système. **Objectif :** augmentation par rapport à l'année précédente. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Superviser les processus liés aux droits de priorité afin d'assurer l'intégrité des nominations non déléguées visant des membres de cabinets de ministre et du Bureau du Secrétariat du Gouverneur général : ▸ déterminer si les membres du personnel exonéré des cabinets de ministre et du Bureau du Secrétariat du Gouverneur général remplissent les critères juridiques leur donnant droit d'être nommés en priorité. • Superviser les processus liés aux droits de priorité afin de vérifier que les ministères respectent les lois, les lignes directrices et les pouvoirs délégués : ▸ surveiller de 30 000 à 40 000 processus de dotation dans le cadre desquels les droits de priorité doivent être pris en considération; ▸ vérifier le droit de priorité d'au moins 1 000 bénéficiaires de priorité et vérifier qu'ils ont été informés de leurs droits et obligations. • Surveiller l'application du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP) : ▸ surveiller les données et les dossiers de plus de 70 ministères relativement à l'usage qui est fait des dispositions du DELOFP en matière de prolongations; ▸ accorder des exemptions en vertu du DELOFP, en fonction des critères reconnus.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars) (Remarque 1)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4 241	2 885	2 885

Remarque 1 : Les ressources indiquées excluent les services de ressourcement des cadres de direction (5 744 000 $ en 2006-2007 et 6 803 000 $ en 2007-2008 et 2008-2009) figurant à la première activité de programme – Intégrité des nominations et neutralité politique – dans le Budget principal des dépenses. Ces fonds sont plutôt pris en compte à la deuxième activité de programme – Services de recrutement et d'évaluation dans le RPP.

Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en matière de nomination et évaluations de la responsabilisation

RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	PLANS
Premier résultat attendu : des pouvoirs délégués de mieux en mieux gérés. **Indicateur de rendement :** nombre de délégations limitées ou supprimées par la CFP. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration d'un processus de limitation ou de révocation des pouvoirs délégués. **Objectif :** réduction de ce nombre par rapport à l'année précédente. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Procéder à un examen régulier de tous les Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signés par les ministères et organismes (environ 80) afin de s'assurer que les administrateurs généraux et administratrices générales exercent adéquatement les pouvoirs juridiques qui leur ont été délégués; réviser, modifier ou restreindre les IDRN au besoin.
Deuxième résultat attendu : processus de responsabilisation plus efficaces entre la CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales en ce qui a trait à la dotation. **Indicateur de rendement :** nombre de ministères qui respectent intégralement les exigences en matière de rapports de dotation. **Stratégies de mesure du rendement :** • évaluation des rapports (exhaustivité, uniformité et fiabilité); • établissement de processus de contrôle de la qualité afin d'assurer l'intégrité et l'objectivité du processus d'évaluation. **Objectif :** Objectif annuel à déterminer en se fondant sur une augmentation d'au moins un ministère ou un organisme ayant un rendement entièrement satisfaisant comparativement aux résultats de l'année précédente; objectif à plus long terme : 100 %. **Fréquence des rapports :** annuelle.	• Adapter et modifier les outils et les produits (guides, lignes directrices, soutien en matière d'interprétation) requis pour appuyer les organisations délégataires, dans le but d'assurer aux ministères et aux organismes l'information dont ils ont besoin pour gérer légalement leurs pouvoirs de dotation; • Surveiller la délégation des pouvoirs de la CFP à environ 80 organisations grâce à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion intégrée des risques prévoyant des activités de surveillance active, de collecte d'information et de production de rapports; mettre en œuvre des mesures correctives en cas de non-conformité.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
8 594	9 963	9 963

Pour atteindre les résultats attendus de la **première activité de programme**, au cours de la période de planification de trois ans, la CFP concentrera ses efforts sur les principaux programmes et services, les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les plans suivants :

Politiques, règlements, lignes directrices et décrets d'exemption

RÉSULTAT ATTENDU ET INDICATEUR DE RENDEMENT	PLANS
Résultat attendu : Les moyens d'action atteignent leurs objectifs en ce qui a trait à la neutralité politique et à une dotation juste, efficace et rapide dans un contexte de délégation de pouvoirs. **Indicateur de rendement** : Constatations de l'étude témoignant de l'efficacité de certains secteurs d'activités, procédures et décisions, y compris en ce qui touche les activités politiques. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration et mise en œuvre du plan d'évaluation. **Objectif :** constatations satisfaisantes découlant de l'étude. **Fréquence des rapports :** annuelle; au moins un moyen d'action évalué tous les ans.	• Fournir un soutien permanent aux ministères et organismes (avis, interprétation, orientation et mise en commun des pratiques exemplaires); • Adapter les moyens d'action, les règlements, les lignes directrices et les décrets d'exemption liés aux nominations et aux activités politiques, revoir les instruments, mécanismes d'orientation et outils existants ou en élaborer de nouveaux au besoin; • Appuyer la mise en œuvre de la zone nationale de sélection (ZNS), en évaluer l'incidence et faire rapport sur la question; • Étudier les plaintes déposées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP), intervenir au besoin et diffuser les leçons apprises; • Examiner les décrets de désignation du gouverneur en conseil visant les organisations prenant part à des processus de nomination internes; élaborer et mettre en œuvre une approche visant les mutations à partir d'organismes distincts; • Donner des conseils relativement au droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques tout en maintenant l'impartialité politique de la fonction publique; évaluer les demandes de fonctionnaires désireux de poser leur candidature à une élection; • Élaborer une vision axée sur l'avenir de la CFP en tant qu'organisme indépendant relevant du Parlement; • Contribuer à l'examen, par le Parlement, de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*; • Contribuer à la position de la CFP dans le cadre de l'examen quinquennal, par le Parlement, de la LEFP.

Ressources financières connexes (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
7 122	7 412	7 412

Renforcement de la responsabilisation de la Commission envers le Parlement en ce qui a trait à l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.	Le nombre de comparutions possibles de la CFP devant les comités parlementaires par rapport au nombre de comparutions réelles. **Stratégies de mesure du rendement :** • détermination du nombre de comparutions possibles de la CFP devant les comités parlementaires; • analyses du nombre et du résultat des comparutions réelles par rapport aux comparutions possibles de la CFP. **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données de référence. **Fréquence des rapports :** annuelle. Nombre d'audiences de comités portant sur les sujets concernant la CFP. **Stratégie de mesure du rendement :** • détermination du nombre de fois où la CFP a comparu devant les comités parlementaires pendant la période visée par le rapport. **Objectif :** augmentation par rapport à l'année précédente. **Fréquence des rapports :** annuelle.
Mise en œuvre par les ministères des recommandations de la CFP en matière de vérification.	Pourcentage de recommandations en matière de vérification mises en œuvre. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration et instauration de rapports officiels ainsi que de mécanismes et d'un plan de suivi. **Objectif :**à déterminer après un cycle d'un an. **Fréquence des rapports :** annuelle.
Protection de l'impartialité de la fonction publique en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires tout en respectant leurs droits politiques.	Constatations de l'étude témoignant de l'efficacité des politiques, des procédures et des décisions liées aux activités politiques des fonctionnaires. **Stratégie de mesure du rendement :** • élaboration et mise en œuvre d'un cadre et d'un plan d'évaluation. **Objectif :** constatations satisfaisantes découlant de l'étude. **Fréquence des rapports :** tous les trois à cinq ans, ou échéancier correspondant à l'examen quinquennal de la nouvelle LEFP.

Ressources connexes (Remarque 1)

RESSOURCES	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financières (en milliers de $)	41 519	42 381	42 381
ETP	392	435	435

Remarque 1 : Les ressources indiquées excluent les services de ressourcement des cadres de direction (5 744 000 $ en 2006-2007 et 6 803 000 $ en 2007-2008 et 2008-2009) figurant à la première activité de programme – Intégrité des nominations et neutralité politique – dans le Budget principal des dépenses. Ces fonds sont plutôt pris en compte à la deuxième activité de programme – Services de recrutement et d'évaluation dans le RPP. Les montants pour 2007-2008 et 2008-2009 tiennent aussi compte des rajustements internes se rapportant à la fonction de vérification.

En juin 2006, une nouvelle architecture des activités de programme (AAP) a été approuvée. Cette structure permet de clarifier les responsabilités de la CFP en vertu de la nouvelle LEFP. La nouvelle AAP sera tenue compte dans le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement de 2007-2008. Le principal changement à l'AAP est la création d'une nouvelle activité de programme, *Surveillance de l'intégrité de la dotation et neutralité politique*, qui inclut la surveillance des pouvoirs délégués, les vérifications, études et évaluations ainsi que les enquêtes et mécanismes en vue d'un règlement préventif. Cette nouvelle activité de programme permet de bien distinguer les fonctions de politique et de surveillance de la CFP.

Première activité de programme : Intégrité des nominations et neutralité politique

Description de l'activité de programme

L'activité liée à l'intégrité des nominations et à la neutralité politique permet d'élaborer et d'entretenir une politique et un cadre réglementaire, et d'en surveiller la mise en œuvre pour la protection de l'intégrité de la dotation dans la fonction publique et pour assurer la neutralité politique. Cette activité comprend l'établissement de politiques et de normes pour la sélection, la délégation et la surveillance des pouvoirs de nomination aux ministères et organismes, et l'administration des pouvoirs non délégués comme l'administration des priorités. Cette activité comprend aussi des vérifications et des études, des enquêtes et des demandes de renseignements, ainsi que l'administration du processus d'appel en vertu de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la présentation de rapports au Parlement sur l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.

Première activité de programme – Intégrité des nominations et neutralité politique - appuie la première priorité – Mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP et renforcer l'indépendance de la CFP ainsi que la troisième priorité – assurer une surveillance et une reddition de comptes appropriées au Parlement.

Pour s'assurer que cette activité de programme est sur la bonne voie, les résultats attendus et les indicateurs de rendement suivants ont été établis.

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RENDEMENT
Amélioration de la protection de l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.	Pourcentage de ministères ou d'organismes, de petite, de moyenne et de grande taille, dont le rendement en dotation est entièrement satisfaisant ou de niveau supérieur en ce qui a trait à la gestion de la dotation et aux attentes liées à un système de dotation bien géré. **Stratégie de mesure du rendement :** En 2006-2007, la CFP fera rapport des progrès réalisés concernant l'élaboration d'outils et de mécanismes permettant de mesurer le rendement ministériel en matière de dotation. **Objectif :** à déterminer après un an de collecte de données de référence. **Fréquence des rapports :** annuelle.

Section II – Analyse détaillée par activité de programme

Résultat stratégique

> Une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, et où les nominations sont fondées sur les valeurs que sont la justice, l'accès, la représentativité et la transparence.

La Commission de la fonction publique (CFP) contribue à la réalisation de ce résultat stratégique en aidant à assurer que la dotation respecte le principe du mérite dans l'ensemble de la fonction publique. On parvient à ce résultat lorsque les activités de dotation adhèrent aux valeurs du mérite, de l'impartialité, de la justice, de l'accessibilité et de la transparence.

L'indicateur de rendement suivant a été établi afin de surveiller l'atteinte du résultat stratégique de la CFP.

Indicateur de rendement	Stratégie, objectif et fréquence de l'établissement de rapports
Pourcentage de ministères ou d'organismes, de petite, de moyenne et de grande taille, dont le rendement en dotation est entièrement satisfaisant ou de niveau supérieur en ce qui a trait aux valeurs de dotation et aux principes de gestion de la fonction publique.	**Stratégie de mesure du rendement :** En 2006-2007, la CFP fera rapport sur les progrès réalisés en vue de l'élaboration d'outils et de mécanismes destinés à mesurer le rendement du ministère en matière de dotation. **Objectif :** à déterminer après l'obtention des données de référence portant sur une année. **Fréquence des rapports :** annuelle.

La CFP a ciblé deux activités de programmes susceptibles de contribuer à l'atteinte du résultat stratégique.

La première activité, *Intégrité des nominations et neutralité politique*, vise à s'assurer que les politiques, les procédures, les mesures incitatives et les mesures de contrôle mises en œuvre permettent de protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique, y compris la protection de l'impartialité de la fonction publique en ce qui concerne les activités politiques des fonctionnaires.

La deuxième activité, *Services de recrutement et d'évaluation*, permet d'offrir aux ministères clients des services obligatoires et facultatifs en matière de recrutement et de ressourcement, conformément au cadre stratégique élaboré par la CFP. Cette activité vise à s'assurer que les services et les produits sont conformes aux lignes directrices en matière de dotation et que les clients sont satisfaits.

Priorité IV - Devenir une organisation modèle en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et financières

La nouvelle LEFP a modifié la composition, les rôles et les responsabilités de la CFP. La structure de la Commission nouvellement constituée comprend la présidente en tant que première dirigeante à plein temps et deux commissaires à temps partiel. La *Loi* permet la nomination d'au moins deux commissaires à temps partiel et, pendant la période de planification actuelle, nous espérons améliorer la représentativité de la Commission grâce à la nomination d'autres commissaires à temps partiel.

Le budget de la CFP est déterminé par le Conseil du Trésor qui est l'une des organisations dont nous assurons la vérification. Comme c'est le cas d'autres organisations indépendantes, la CFP prend des mesures pour obtenir un processus d'approbation du financement plus indépendant dans le but de protéger son indépendance et de s'assurer que son budget est approprié afin de répondre aux attentes du Parlement. Une indépendance accrue amène des attentes plus élevées en matière de responsabilisation et d'assurance quant à l'administration des fonds. Par conséquent, la CFP continuera d'améliorer les processus relatifs à la budgétisation, à la gestion des ressources humaines et à la planification. Elle adaptera ces processus à ceux utilisés par les agents du Parlement, en commençant par la préparation d'états financiers vérifiés et l'intégration de membres indépendants en provenance de l'extérieur au sein du Comité de vérification interne et d'évaluation.

La CFP étudie des moyens d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Au moyen de son processus d'affectation des ressources, la CFP continuera de réaffecter les ressources à l'interne pour répondre aux besoins prioritaires. L'importance accrue accordée à la planification des ressources humaines comprendra des mesures concrètes visant à gérer de façon proactive les défis liés à la relève au sein de l'organisation, y compris la conservation du savoir.

La période de planification actuelle comprend des changements importants pour la CFP et pour son personnel. En tant qu'organisation, la CFP doit s'adapter à la nouvelle LEFP, et la formation obligatoire à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel se poursuivra. Il y aura encore un certain chevauchement entre l'ancienne et la nouvelle LEFP, notamment en ce qui concerne les appels dont le processus a commencé sous le régime de l'ancienne LEFP. C'est pourquoi la capacité interne devra être maintenue pour répondre à cette exigence .

Nous nous efforcerons aussi d'être un employeur modèle en ayant recours aux pratiques exemplaires dans la gestion des ressources humaines. Nous continuerons de valoriser les besoins et les préoccupations de nos employés et employées pendant la transition vers les structures de gouvernance et les structures organisationnelles qui répondent le mieux aux obligations énoncées dans la nouvelle LEFP.

surveillance plus efficaces, y compris le contrôle, les vérifications et les enquêtes, pour déceler les problèmes dès le départ et prendre les mesures correctives appropriées.

Plus précisément, le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP aidera à déterminer si les administrateurs généraux et administratrices générales exercent leurs pouvoirs comme il se doit et respectent les valeurs, et si le système en général fonctionne de façon efficace. La CFP contrôlera et évaluera le rendement ministériel en matière de dotation et fournira des commentaires aux administrateurs généraux et administratrices générales afin qu'ils puissent prendre des mesures pour améliorer leurs processus de nomination.

Dans le cadre d'un plan pluriannuel visant à renforcer sa capacité en matière de vérification, la CFP prévoit embaucher plus de vérificateurs et de vérificatrices, renforcer son expertise relative à la vérification des RH et produire un plus grand nombre de rapports de vérification. Ces rapports mettront l'accent sur les enjeux à l'échelle de la fonction publique, comme les nominations intérimaires à des postes de cadre de direction et l'embauche d'étudiants, ainsi que sur les activités de dotation de chaque organisation.

La CFP effectuera également des études statistiques comportant des analyses et des évaluations des questions liées à la dotation et à l'embauche. Ces études seront utiles pour soutenir les activités de surveillance que la CFP entreprendra. Par ailleurs, on commencera le travail en ce qui concerne la création d'un cadre d'évaluation destiné à définir les problèmes à aborder au cours de l'examen quinquennal de la nouvelle LEFP.

La CFP sera prête à mener des enquêtes en ce qui concerne les activités politiques irrégulières, la dotation externe, l'impartialité politique, la fraude et, dans certaines circonstances, les plaintes relatives aux irrégularités en matière de dotation.

En ce qui concerne le nouveau régime des recours mis en œuvre dans le cadre de la LMFP, la CFP aidera les ministères à élaborer leurs propres approches internes fondées sur les valeurs afin de régler les plaintes liées à la dotation de façon rapide et informelle. Nous mettrons aussi nos services d'enquête à la disposition des administrateurs généraux et administratrices générales. De plus, nous exercerons notre droit conféré par la *Loi* d'être entendus par le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique lorsque nous considérerons que cette mesure est nécessaire pour garantir l'intégrité des nominations dans la fonction publique.

Nous avons aussi adopté un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Nous reconnaissons que la responsabilité de l'intégrité du processus de nomination passe des administrateurs généraux et administratrices générales à la CFP, puis de la CFP au Parlement. Et surtout, nous nous acquitterons de la responsabilité qui nous incombe de protéger l'intégrité du processus de nomination au bénéfice des Canadiens et Canadiennes.

Priorité II - Prestation de services de recrutement et d'évaluation qui répondent aux besoins des gestionnaires délégataires et des Canadiens et Canadiennes

La CFP continuera de se concentrer sur la modernisation de ses programmes de recrutement et d'évaluation et de normaliser ses niveaux de service pour assurer la meilleure qualité de services qui soit à l'échelle du Canada. Elle compte également renforcer sa capacité de répondre aux besoins nouveaux de sa clientèle. Pour ce faire, elle offrira un large éventail de services, y compris des services de ressourcement des cadres de direction aux ministères et organismes, à l'appui de leurs nouveaux pouvoirs délégués dans le domaine.

La CFP joue également un rôle de premier plan en matière d'évaluation. Elle continue de gérer les programmes de recrutement à l'échelle nationale comme le recrutement postsecondaire. Elle offre également des services de recrutement sur mesure. Les administrateurs généraux et administratrices générales pourront choisir parmi une gamme d'options pour satisfaire à leurs besoins de recrutement et d'évaluation. Par cette priorité, nous nous assurerons que les Canadiens et Canadiennes, les ministères et les fonctionnaires profiteront d'un éventail complet de services de dotation de qualité. Cela fera en sorte que la fonction publique représente un employeur de choix tout en assurant le respect des valeurs clés de celle-ci.

La CFP continuera d'offrir un portail commun à l'intention de toute la population canadienne afin qu'elle puisse avoir accès aux emplois de la fonction publique. Elle améliorera également la technologie en matière de ressourcement électronique afin de pouvoir gérer des volumes accrus de demandes d'emploi. Cela permettra d'améliorer l'accès aux possibilités d'emploi de la fonction publique pour tous les Canadiens et Canadiennes. À l'appui de cet objectif, la CFP réitère son engagement au regard de la mise en œuvre d'une zone nationale de sélection (ZNS) pour les postes d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale à compter du 1er avril 2006.

L'un des effets de la LMFP était d'établir une distinction claire entre le rôle de prestation de services de la CFP et son rôle de surveillance indépendant. La Direction générale des services de dotation et d'évaluation[1] continuera de relever de la CFP et de fonctionner comme une organisation distincte. Pour assurer l'intégrité du mandat indépendant de la CFP, il faudra formuler de manière précise les limites entre les rôles de surveillance et de service de la CFP.

Priorité III - Assurer une surveillance et une reddition de compte appropriées au Parlement

En vertu de la nouvelle *Loi*, la CFP s'est vue confier le mandat de s'assurer que la dotation respecte les valeurs clés de la fonction publique. Pendant la période de planification, nous continuerons de renforcer notre approche par rapport à la surveillance pour répondre aux exigences accrues en matière de responsabilisation énoncées dans la nouvelle LEFP. En particulier, nous compterons sur des mécanismes de responsabilisation et des outils de

[1] *Préalablement au 12 juin 2006, portait le nom de Direction générale des services.*

Priorité I - Mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP et renforcement de l'indépendance de la CFP

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP n'est en fait que le début d'une énorme transformation du mode de dotation des postes dans la fonction publique. Nous nous lançons dans une vaste opération de changement de culture, qui exige un engagement sans égal de la part des intervenants et intervenantes œuvrant au sein du système de gestion des ressources humaines. L'engagement des gestionnaires délégataires de la fonction publique, de même que l'appui reçu de la part des spécialistes des ressources humaines sont par conséquent essentiels au succès de l'initiative.

Tout au long de la transition vers un régime résolument plus moderne, la CFP continuera d'offrir appui et conseils aux ministères et aux organismes afin qu'ils puissent tirer pleinement parti des nouvelles mesures d'assouplissement. Nous continuerons également d'offrir des séances d'information et de mettre au point des guides et des outils sur les aspects pertinents de la nouvelle *Loi*. De même, nous allons poursuivre les examens visant à assurer que les professionnels et professionnelles des ressources humaines possèdent une connaissance suffisante du cadre de nomination pour être en mesure d'aider les gestionnaires à assumer leurs nouvelles responsabilités.

Dès que les ministères et les organismes deviendront plus familiers avec la dotation aux termes de la nouvelle *Loi*, la CFP déploiera davantage d'efforts au regard de son mandat de surveillance et de son obligation de rendre compte au Parlement. Elle s'assurera ainsi que les nominations au sein de la fonction publique soient faites de façon impartiale et équitable.

Comme il a été mentionné précédemment, la nouvelle LEFP donne à la CFP des pouvoirs de nomination qui lui permettent d'embaucher directement, tant à l'interne qu'à l'externe, à la fonction publique. Il se pourrait que nous élaborions des lignes directrices et prenions des mesures pour protéger ces pouvoirs. Nous sommes néanmoins tenus de rendre compte au Parlement de l'incidence de ces mesures sur le système de dotation.

Afin de mieux remplir ses obligations, la CFP doit non seulement être considérée comme une organisation indépendante, mais elle doit également fonctionner le plus possible de façon indépendante. Nous nous sommes penchés sur cette question et tenterons d'accroître notre crédibilité en renforçant notre indépendance et clarifiant notre position en tant qu'organisme indépendant. En particulier, nous tenterons d'obtenir un mécanisme de financement plus indépendant, calqué sur le modèle qui est actuellement à l'étude en ce qui regarde les agents du Parlement. Nous comptons également améliorer nos pratiques de gestion et les harmoniser avec celles des agents du Parlement, en commençant par la préparation d'états financiers vérifiés et l'intégration de membres indépendants de l'extérieur au sein du Comité de vérification interne et d'évaluation. Nous allons continuer de renforcer nos communications externes et parlementaires afin d'aider les parlementaires à bien saisir le rôle et le mandat de la CFP et les amener à se pencher sur les questions de dotation.

PRIORITÉS DE LA CFP

Priorités	Type de priorité	Dépenses prévues (en milliers de dollars) 2006-2007	2007-2008	2008-2009
I. Mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP et renforcement de l'indépendance de la CFP	Engagement antérieur	7 122	7 412	7 412
Résultats attendus/plans : voir page 23				
II. Prestation de services de recrutement et d'évaluation, qui répondent aux besoins des gestionnaires délégataires et des Canadiens et Canadiennes	Engagement antérieur	63 275	55 058	54 501
Résultats attendus/plans : voir pages 30-32				
III. Surveillance appropriée et obligation de rendre compte au Parlement	Nouvelle priorité	34 397	34 969	34 969
Résultats attendus/plans : voir pages 24-27				
IV. Organisation modèle en gestion des ressources humaines et financières	Nouvelle priorité	—	—	—
Résultats attendus/plans : voir pages 33-35				
	Total	104 794	97 439	96 882

Les dépenses prévues des services ministériels ont été affectées aux priorités I, II et III. Toutes les directions générales de la CFP contribuent à la priorité IV. C'est la raison pour laquelle il n'y a aucun établissement des coûts distinct.

L'information financière détaillée présentée à la section II comprend la répartition des coûts des services ministériels, évalués à 29 312 000 $ pour 2006-2007. Parmi ces coûts figurent les fonctions relatives au bureau de la présidente et des commissaires (1 017 000 $), au secrétariat des affaires ministérielles (1 086 000 $), aux finances, à l'administration et la planification ministérielle (7 741 000 $), à la gestion des ressources humaines (4 745 000 $), à la technologie de l'information (8 794 000 $), aux communications et à la liaison externe (3 652 000 $), à la bibliothèque (808 000 $), aux services juridiques (887 000 $) et à la vérification interne et à l'évaluation (582 000 $).

La base de répartition des coûts des services ministériels est présentement en cours de révision afin de tenir compte du nouveau modèle de prévision des coûts découlant de nos activités de recouvrement de coût.

ressources et l'utilisation des budgets de façon optimale en 2006-2007. Les stratégies en place seront axées sur l'application continue du budget base zéro et d'informations prévisionnelles améliorées.

Enfin, des stratégies inefficaces en matière de planification de la relève et de ressources humaines risquent de mener à une pénurie de ressources humaines. Cela rendrait ainsi impossible le fait de satisfaire aux besoins en matière de leadership et de ressourcement. Les stratégies devront comprendre des processus de planification des RH plus rigoureux, à l'échelle de l'organisation, et viser le renforcement de la capacité et des compétences du personnel dans certains domaines plus exigeants de la CFP.

PRINCIPAUX ENJEUX ET RISQUES POUR LA CFP

Les enjeux et risques que doit affronter la CFP se situent à la fois dans l'environnement externe et dans l'environnement interne de l'organisation. Une brève description de ceux-ci est présentée ci-après et, à la section IV, à la rubrique Profil de risques et enjeux ministériels.

Le premier risque a trait aux lacunes relatives à la capacité, au sein de la collectivité des RH, et à l'engagement insuffisant, de la part des cadres hiérarchiques, de tirer pleinement parti des mesures d'assouplissement et des possibilités qu'offre la nouvelle LEFP. La pénurie de spécialistes des RH compétents, combinée aux priorités concurrentielles des gestionnaires, freinent leur pouvoir d'assumer leurs rôles élargis en matière de dotation. C'est pourquoi la CFP devra continuer de leur apporter conseils et appui jusqu'à ce que la mise en œuvre de la LEFP soit entièrement terminée.

Le deuxième risque porte sur la responsabilisation dans un système de dotation déléguée. Le fait que la mise en œuvre et le respect des exigences en matière de responsabilisation ne soient pas uniformes dans les ministères et les organismes réduira l'assurance de la conformité aux valeurs de dotation et influera sur l'obligation de la CFP de rendre compte au Parlement. Grâce à diverses stratégies visant à atténuer ce risque, les gestionnaires pourront ainsi comprendre les valeurs, procéder à la planification des RH et répondre aux attentes de la CFP au regard de la dotation.

Parmi les enjeux cernés figure la nécessité de satisfaire aux besoins sans cesse croissants de la clientèle pour des services de pointe en matière de recrutement et d'évaluation. Il faut envisager différemment les services offerts par la CFP et prévoir des niveaux de service normalisés de même que des programmes innovateurs. Il est également possible qu'il y ait des retards dans la mise en œuvre de la technologie du ressourcement électronique de la CFP en vue de la restructuration des processus de dotation et de recrutement, ce qui, du même coup, risque de ralentir la mise en application des nouvelles lignes directrices concernant la zone nationale de sélection. Il faut continuer à soutenir la technologie du ressourcement électronique tant à l'interne qu'à l'externe.

L'un des enjeux auxquels sera confrontée la CFP sera d'harmoniser les multiples rôles qu'elle remplit au sein du système de dotation et de les communiquer. Ces rôles sont des rôles de vérification, d'enquête, de contrôle, d'interprétation et de prestation de services. Il lui faudra aussi coordonner au mieux les mécanismes liés à la responsabilisation et les outils de surveillance.

La capacité d'obtenir l'approbation du financement de manière indépendante représente un réel défi. Il s'agit d'un élément essentiel pour garantir que la CFP sera considérée comme une véritable organisation indépendante. La CFP compte poursuivre ses discussions avec le Parlement et le SCT en vue d'obtenir un nouveau mécanisme de financement. Pour améliorer l'établissement du budget et des prévisions, le défi est d'harmoniser les ressources avec les activités et priorités prévues et d'obtenir rapidement les pouvoirs nécessaires en matière de recouvrement de coûts et de redépenser les recettes. Cela risque de freiner l'allocation des

Nous avons également adopté un rôle de vérification et d'enquête plus rigoureux afin de nous assurer que le système de nomination est fondé sur l'intégrité et qu'il répond aux besoins des Canadiens et Canadiennes. S'il le faut, nous prendrons des mesures correctives qui pourront aller jusqu'au retrait des pouvoirs de délégation.

Et, pour protéger davantage l'impartialité, la CFP a établi un nouveau régime d'activités politiques visant à équilibrer les droits des fonctionnaires de participer au processus politique avec la nécessité de préserver l'impartialité de la fonction publique. En vertu du nouveau régime, la CFP peut enquêter sur toute allégation d'activité politique irrégulière de la part de fonctionnaires.

Pour répondre aux besoins des gestionnaires délégataires et des Canadiens et Canadiennes dans le contexte de la nouvelle LEFP, la CFP continuera de fournir des services de recrutement et d'évaluation de grande qualité. Notre objectif est de devenir le fournisseur de choix pour les ministères et les organismes qui cherchent à obtenir des services de recrutement, de dotation et d'évaluation qui respectent complètement les valeurs de la fonction publique. Ce sera également une priorité permanente de clarifier et de mettre en œuvre cette vision de service global.

Enfin, nous continuerons d'examiner nos structures de gouvernance actuelles et nous espérons que la représentativité de la Commission s'accroîtra. Nous établirons aussi des mécanismes d'examen pour assurer aux Canadiens et Canadiennes que nous agissons avec intégrité pour le bien de la population en général.

Incidence du budget 2005

La CFP continue de réorganiser ses opérations et de réaffecter les fonds afin de se concentrer davantage sur son mandat de surveillance et de satisfaire aux engagements de l'Examen de la gestion des dépenses (EGD). En respectant ces engagements qui ont été acceptés par le Comité d'examen des dépenses (CED), une somme de 4,6 millions de dollars (comprenant le régime des avantages sociaux des fonctionnaires) est réaffectée sur une période de trois ans des services de recrutement et d'évaluation et des services ministériels pour favoriser l'expansion de la fonction vérification de la CFP et l'amélioration du système des priorités et pour répondre aux autres obligations statutaires de la CFP dans le cadre de la nouvelle LEFP.

Le 26 juillet 2005, la CFP a annoncé le regroupement de 16 points de service en sept bureaux régionaux. Ce regroupement est en voie de réalisation. Il permettra à la CFP d'accroître l'efficacité de ses opérations, de réaffecter les ressources vers des besoins prioritaires et de mettre sur pied un service de recrutement et d'évaluation bilingue, comme l'exige la nouvelle LEFP.

La CFP appuie l'initiative de transformation des approvisionnements et des dépenses du gouvernement. Les économies visées au titre des achats attribuées à la CFP pour l'exercice 2006-2007 sont estimées à 460 000 $. Ce chiffre est basé sur l'historique des pratiques de dépenses. La CFP continue de travailler avec le SCT et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour revoir le montant visé pour l'avenir en se fondant sur la tendance des dépenses actuelles découlant de son nouveau mandat.

SURVOL DE LA PLANIFICATION

Contexte d'exploitation

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), faisant partie de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. La nouvelle LEFP élargit le mandat de la Commission de la fonction publique et la charge d'assurer la surveillance d'un système de nomination qui, s'il est plus souple et si la délégation y prend une place accrue, continuera d'être fondé sur le mérite et l'impartialité. La nouvelle *Loi* renforce une approche de la dotation axée sur les valeurs qui intègre les concepts d'efficience et de planification à long terme.

Cette nouvelle orientation doit assurer que les Canadiens et Canadiennes continuent de bénéficier d'une fonction publique hautement compétente, impartiale, représentative et capable de servir le public dans les deux langues officielles. La nouvelle LEFP donne aux gestionnaires une plus grande latitude lorsqu'il s'agit de doter des postes, de gérer et de diriger leur personnel dans le but d'atteindre des résultats au profit des Canadiens et Canadiennes. En même temps, on s'attend à ce que les gestionnaires basent leurs décisions en matière de nomination sur les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence et qu'ils soient tenus responsables de leurs décisions.

En préparation du présent exercice de planification, la CFP a évalué ses principaux risques et enjeux dans le cadre d'une journée de réflexion pour les cadres qui a eu lieu en novembre 2005 et en prenant connaissance des délibérations de notre Comité exécutif de gestion. Ces délibérations sont résumées dans la section suivante et décrites en détail dans le profil des risques de la CFP à la section IV. Les quatre principales priorités de la CFP pour répondre à ces enjeux et risques sont définies ci-dessous.

La CFP continuera à jouer un rôle clé en aidant les ministères et organismes à mettre en œuvre complètement les dispositions de la nouvelle *Loi.* Nous avons déjà informé les administrateurs généraux et administratrices générales de nos attentes au moyen d'un cadre de lignes directrices en matière de nomination et d'instruments de délégation et de responsabilisation. Ce cadre et ces instruments établissent les valeurs et les principes essentiels qu'ils doivent incorporer à leur propre démarche à l'égard de la dotation.

Alors que la CFP conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique, la nouvelle *Loi* favorise une plus grande délégation des pouvoirs aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur truchement, aux gestionnaires. Nous avons signé avec les ministères et les organismes de nouvelles ententes de délégation dans lesquelles sont indiqués les résultats à atteindre et les conditions de la délégation. Pour compenser la souplesse accrue, un ensemble de mécanismes de responsabilisation et d'outils de surveillance permettront de déterminer si les administrateurs généraux et administratrices générales exercent leurs pouvoirs délégués de manière appropriée.

En particulier, nous avons établi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation pour définir nos attentes, surveiller les résultats et fournir de la rétroaction et des recommandations.

Contribution aux résultats du gouvernement du Canada

Le résultat stratégique poursuivi par la CFP de fournir aux Canadiens et Canadiennes une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative contribue tout à fait aux résultats du rendement du Canada de 2005 à cet égard tels qu'ils sont présentés sur le site du SCT à l'adresse http: www.tbs-sct.gc.ca . La CFP est un joueur clé lorsqu'il s'agit de renforcer et de moderniser la gestion du secteur public par l'entremise de son rôle de prestation de services et de son rôle de surveillance.

La CFP supervise le système de nomination grâce à divers mécanismes tels la surveillance de la délégation des pouvoirs de nomination, les vérifications et les enquêtes. Elle fait rapport annuellement au Parlement.

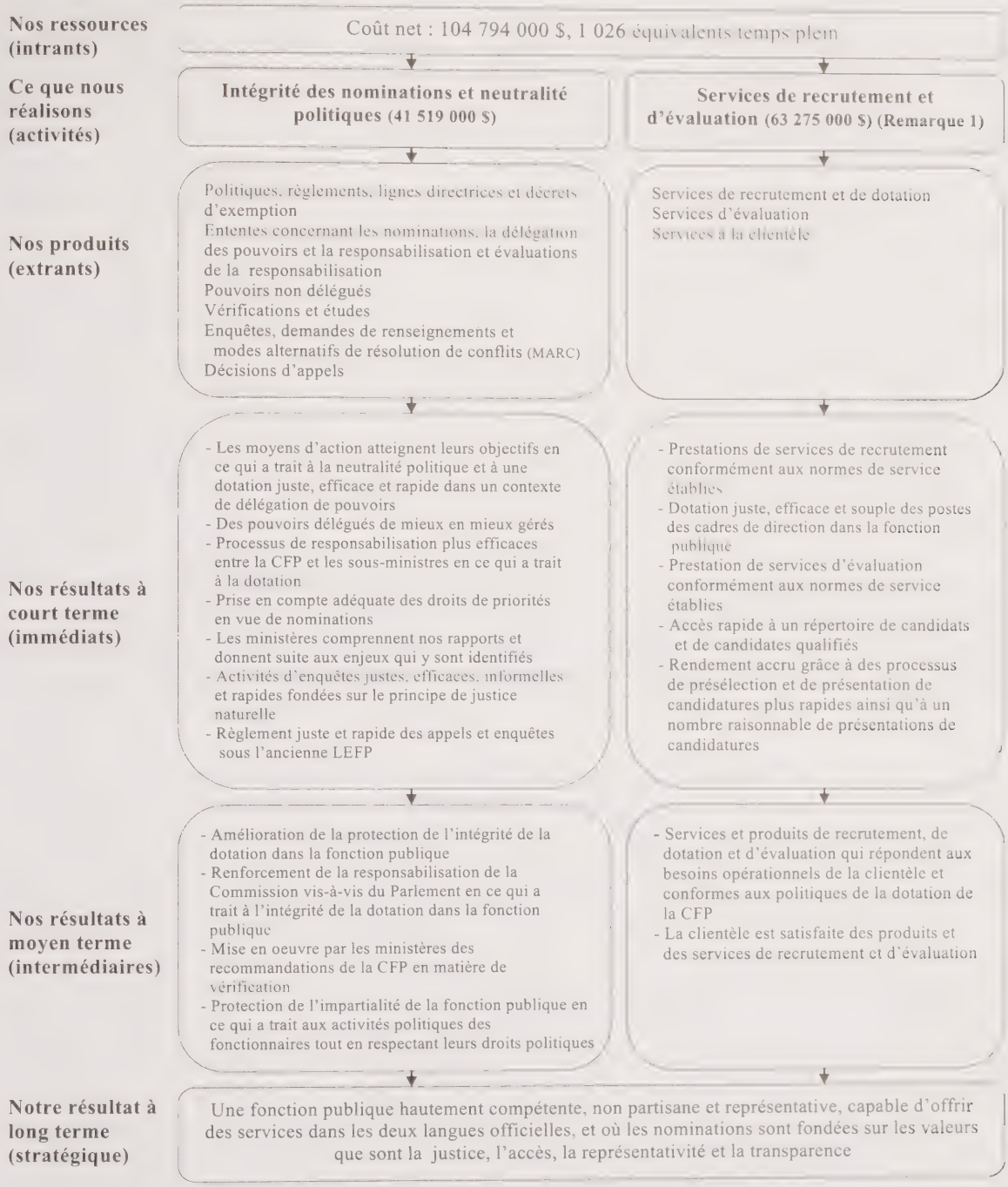
La CFP adapte également ses produits et services de manière à ce que les ministères et organismes continuent d'avoir accès à des services de recrutement et d'évaluation professionnels.

La CFP travaille activement à fournir des outils de dotation en ligne améliorés afin que tous les Canadiens et Canadiennes puissent avoir accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique.

Enfin, par ses programmes et services, la CFP contribue directement aux efforts du gouvernement du Canada vers une société inclusive qui favorise la dualité linguistique et la diversité en veillant à ce que les politiques de ressources humaines du gouvernement fédéral protègent le mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Chaîne de résultats de la CFP

La chaîne de résultats suivante établit un lien entre les services que la CFP assure et le résultat à long terme ou stratégique.



Remarque 1: Les ressources financières comprennent des fonds temporaires de 12 737 000 $ provenant du CT pour la mise en œuvre du SRFP dans les ministères ainsi que des réallocations internes temporaires de 1 600 000 $ pour le projet de transformation des activités de la Direction générale des services et 1 340 000 $ pour les employés à risque découlant de la fermeture de bureaux régionaux.

RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES

Mission, vision et valeurs – Viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens et des Canadiennes de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

- **INTÉGRITÉ** dans nos actes;
- **JUSTICE** dans nos décisions;
- **RESPECT** dans nos relations;
- **TRANSPARENCE** dans nos communications.

Ressources financières et humaines

Ressources financières (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
104 794	97 439	96 882

Ressources humaines (Équivalents temps plein)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
1 026	1 055	1 057

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 de la Commission de la fonction publique (CFP).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
- il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du ministère pour 2006-2007 figurant dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR);
- il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des dépenses prévues provenant du SCT.

Maria Barrados

Maria Barrados, Ph.D.
Présidente
21 juillet 2006

Pour mieux protéger l'impartialité de la fonction publique, la CFP a établi un nouveau régime se rapportant aux activités politiques. Ce régime vise à équilibrer le droit des fonctionnaires à participer au processus politique avec la nécessité de préserver l'impartialité de la fonction publique.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de rédiger des lignes directrices pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions au sujet de leur engagement dans des activités politiques. Comme nous l'avons fait dans le passé, nous fournirons de l'orientation au moyen de lignes directrices et de règlements. Nous surveillerons l'efficacité du nouveau régime relatif aux activités politiques et ferons des rajustements au besoin.

Notre Direction générale des services de dotation et d'évaluation (portait préalablement le nom de Direction générale des services) demeurera sous l'égide de la CFP pour un avenir prévisible. La Direction générale sera traitée comme une unité fonctionnelle indépendante. Afin d'assurer l'intégrité du mandat de surveillance indépendant de la CFP, il faut formuler de manière précise les limites entre notre rôle de surveillance et notre rôle de prestation de services.

Sous le régime de la nouvelle LEFP, les ministères et organismes peuvent recourir à n'importe quel fournisseur de services qualifié. La Direction générale des services de dotation et d'évaluation aspire à devenir le fournisseur de choix des organisations fédérales qui ont besoin de services de dotation clés. L'expérience de la CFP en matière de recrutement à la fonction publique et de ressourcement et d'évaluation des cadres a fait de nous un centre d'expertise. Nous sommes vraiment en mesure d'aider les organisations à tirer parti de toute la latitude qu'offre la nouvelle *Loi* en ce qui a trait à la dotation. La Direction générale des services de dotation et d'évaluation travaille à établir des normes de service qui assureront le niveau le plus élevé de soutien de la clientèle. Elle continuera d'examiner ses services pour s'assurer qu'ils demeurent excellents.

Si nous voulons nous acquitter de notre mandat avec efficacité, l'objectivité de la CFP doit être incontestable. Au cours de la période de planification, nous travaillerons à renforcer notre indépendance et à clarifier notre statut en tant qu'organisme faisant rapport au Parlement. Nous insisterons pour obtenir un processus de financement plus indépendant et objectif. Cela nous aidera à éviter le conflit inhérent à assurer la surveillance de l'organisation qui approuve notre budget. Nous reconnaissons qu'une plus grande indépendance suppose une responsabilité accrue. Nous chercherons des moyens d'harmoniser nos pratiques de gestion avec celles des agents du Parlement. Nous commencerons par la préparation de nos états financiers et la mise sur pied d'un comité de vérification interne et d'évaluation qui comprendra des membres indépendants de l'extérieur. Nous publierons nos états financiers et nous continuerons de partager les résultats de nos vérifications internes avec les parlementaires au moyen de notre rapport ministériel sur le rendement et site web.

Enfin, tout au long de la période de planification, nous tenterons d'être un employeur modèle grâce à l'amélioration de nos pratiques de gestion des ressources humaines et financières. Nous continuerons de respecter les préoccupations et les besoins de notre personnel tout en tentant de satisfaire à nos obligations en vertu de la nouvelle LEFP.

SECTION I – SURVOL

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE



C'est avec plaisir que je vous présente le Rapport sur les plans et les priorités de la Commission de la fonction publique (CFP) pour l'exercice 2006-2007.

En vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), entrée en vigueur le 31 décembre 2005, le mandat de la CFP relatif à la surveillance d'un système de délégation des pouvoirs de nomination plus souple a été renforcé. Le présent rapport fournit au Parlement une information complète et exacte sur les plans et les priorités de la CFP liés à ce mandat, les défis qui lui proviennent des contextes interne et externe, le travail à faire durant la période de planification, les stratégies que nous adopterons pour faire ce travail et les ressources humaines et financières dont nous aurons besoin.

Le résultat stratégique de la CFP demeure constant : faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes continuent de bénéficier d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, capable de leur fournir des services dans les deux langues officielles.

À cette fin, nos priorités pour la période de planification sont les suivantes :

- mise en œuvre complète de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et renforcement de l'indépendance de la CFP;
- prestation de services de recrutement et d'évaluation qui répondent aux besoins des gestionnaires délégataires et des Canadiens et Canadiennes;
- surveillance et reddition de comptes appropriées au Parlement;
- évolution vers une organisation modèle pour ce qui est de la gestion des ressources humaines et financières.

Nous mettrons à profit le rôle de premier plan que nous avons déjà établi en aidant les ministères et organismes à se préparer à appliquer la LEFP. Le cadre de politiques, outils et guides de haut niveau que nous avons élaboré au cours de la dernière année a fait connaître nos attentes en ce qui a trait au système de dotation que les ministères et organismes sont appelés à créer pour répondre à leurs besoins particuliers.

Pour équilibrer les assouplissements contenus dans la nouvelle LEFP, nous avons adopté un rôle de vérification et d'enquête plus rigoureux, nous avons réécrit les instruments de délégation et établi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Ce nouveau régime de responsabilisation nous permettra de surveiller le rendement, de faire des recommandations aux administrateurs généraux et administratrices générales et de prendre toutes les mesures correctives nécessaires. Ces dernières peuvent aller jusqu'à la révocation des pouvoirs délégués. Nous continuerons de faire rapport au Parlement sur nos responsabilités de surveillance dans notre rapport annuel et nos rapports de vérification.

Commission de la fonction publique du Canada
Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007

Table des matières

SECTION I – SURVOL 5
Message de la présidente 5
Déclaration de la direction 7
Renseignements sommaires 8
Mission, vision et valeurs – Viser l'excellence 8
Ressources financières et humaines 8
Chaîne de résultats de la CFP 9
Contribution aux résultats du gouvernement du Canada 10
Survol de la planification 11
Principaux enjeux et risques pour la CFP 13
Priorités de la CFP 15

SECTION II – ANALYSE DÉTAILLÉE PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME 20
Résultat stratégique 20
Première activité de programme : Intégrité des nominations et neutralité politique 21
Deuxième activité de programme : Services de recrutement et d'évaluation 28
Priorités de gestion 33

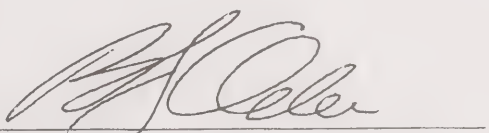
SECTION III – AUTRES RENSEIGNEMENTS 36
Information organisationnelle et responsabilisation 36
Partenaires principaux et liens 38
Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein 39
Tableau 2 : Ressources par activité de programme 40
Tableau 3 : Postes votés ou législatifs 40
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux 40
Tableau 5 : Sources de recettes disponibles et non disponibles 41
Tableau 6 : Ressources nécessaires par direction générale 41
Tableau 7 : Vérifications internes et évaluations 42

SECTION IV - AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 43
Profil de risques et enjeux ministériels 43
Personnes-ressources pour obtenir des informations supplémentaires 47
Acronymes les plus courants 48

Commission de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités



L'honorable Beverley J. Oda, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-42
ISBN 0-660-62973-9

BUDGET DES DÉPENSES

Commission de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY
OCT 13 2006

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-119
ISBN 0-660-63050-8

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2006–07 Estimates

Report on Plans and Priorities



The Honourable John Baird, P.C., M.P.
President of the Treasury Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

90 Sparks Street, Room 820

Ottawa, Ontario K1A 0R3

Web site: http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1-800-O-Canada

Table of Contents

Section I: Messages 2

1.1 Minister's message 2
1.2 Management representation statement 4

Section II: Overview 5

2.1 Our mandate and strategic outcome 5
2.2 Roles of the Treasury Board and central agencies in HR management 6
2.3 The new HR management regime and challenges ahead 8
2.4 Our strategic planning framework 10
2.5 Our financial and human resources at a glance 11
2.6 Overview of key plans and priorities by program activity 12

Section III: Detailed Priorities and Plans by Program Activity 19

3.1 Modernized HR management and strengthened accountability 19
3.2 Effective, ethical leadership and a quality work environment 31
3.3 A representative and accessible public service 38

Section IV: Our Management Priorities 46

4.1 Our management principles 46
4.2 Integrated HR planning and business planning 46
4.3 Other management challenges 50

Section V: Supplementary Information 51

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents 52
Table 2: Program by Activity 54
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates 55
Table 4: Net Cost of the Agency for the estimates year 56
Table 5: 2006-2007 Resource Requirements by Branch/Organization 57
Table 6: Summary of transfer payments 58
Table 7: Useful Internet Addresses 59

Section I: Messages

1.1 Minister's message



As the new President of the Treasury Board responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, I am pleased to present the Agency's *Report on Plans and Priorities* for 2006–07.

The new government has committed to a clear set of priorities—one of which is to improve Canadians' faith in public institutions by making government more accountable and more effective. In support of this priority, the government has introduced a solid piece of legislation and a clear plan of action: the *Federal Accountability Act* and Action Plan that will shape a new vision for a more effective and accountable government for all Canadians.

This new vision is also essential for public service employees who work hard and are dedicated to the public interest. To perform, they must be well supported and have faith and pride in their institution. In return, they should be recognized for their contribution. People are at the heart of management. Through their professionalism and engagement, they drive change and make it work. In addition, people are not only the most important but also the largest asset for the government—Canada's largest employer.

As such, the Agency will be instrumental in assisting the government in implementing its agenda.

First, the priority for the Agency will be to support the government in the implementation of new whistleblower protection legislation through the *Federal Accountability Act*, that will establish a comprehensive set of mechanisms for the disclosure of wrongdoing in the public sector, including protection for individuals who make disclosures, while ensuring a fair process for those against whom allegations are made.

At the same time, the Agency will further embed and support a strong culture of integrity, ensuring that employees clearly understand public service values and ethics, and that public service organizations assess, report, and continuously improve their performance and management practices.

In addition, the Agency will augment its efforts to strengthen accountability and transparency in all other aspects of human resources management. The Agency will pursue initiatives to better assess and report performance of departments and agencies against a more comprehensive set of consistent standards. This includes the preparation of the first annual report on the state of human resources management that I will table in Parliament during the fiscal year.

The Agency will also intensify its efforts to re-build human resources planning capacities at the departmental and governmental levels, including the provision of seamless access to more

pertinent, timely, and reliable information—a prerequisite for any effective accountability system.

To complement this effort, the Agency will develop government-wide approaches to workforce and succession planning in order to facilitate the work of departments in dealing with similar transition issues, developing recruitment strategies, in common priority areas where demographic challenges or skill shortages exist, including in the Executive and feeder groups, and leadership development programs.

This approach to human resources planning and talent acquisition and management will be designed to support a representative and accessible public service that draws upon talent from all regions.

These initiatives will also be instrumental for the effective application of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which came into force on December 31, 2005. Over the last two years, a key focus for the Agency has been to lead the implementation of this Act. Looking ahead, the focus will be to provide departments and agencies with the direction and support they need to exercise their new responsibilities, monitor and report on the performance of the PSMA and, finally, prepare for its legislative review by 2010, and ensure the renewal of the public service.

In support of these transformations, the Agency has also begun to implement a new learning policy with mandatory requirements in key areas, particularly values and ethics, and accountability. These new requirements will have an impact on a large number of employees. A priority will be to support and monitor the effective implementation of this new learning policy.

Finally, the Agency will further advance a series of initiatives to rejuvenate the essential building blocks for cost-effective human resources management, including the renewal of the human resources component of the Treasury Board's policies, the modernization of the classification system, increased support of the human resources specialists community, and the establishment of more efficient corporate processes, systems, and internal service delivery models.

Undoubtedly, these transformations, and the reinforcement and maintenance of a strong culture of public service values and ethics and the renewal of the public service will require cultural change and the engagement of all employees, including unions. The Agency will be a strategic leader in contributing to this effort, in particular through pride and recognition programs.

The trust of Canadians in their political and administrative institutions has been significantly challenged by political scandal. The Agency's priorities will significantly contribute to a more effective and accountable Government. I therefore encourage all Canadians, parliamentarians, and federal public service employees to read this Report.



The Honourable John Baird, P.C., M.P.
President of the Treasury Board

1.2 Management representation statement

I submit for tabling in Parliament the 2006–07 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2006–07 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance.
- It is based on the Agency's approved Program Activity Architecture as reflected in its Management Resources and Results Structure (MRRS).
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat in the RPP.

Nicole Jauvin, President
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Section II: Overview

2.1 Our mandate and strategic outcome

Our mandate is to modernize and foster continuing excellence in people management across the public service.

This is the third *Report on Plans and Priorities* for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), which was created on December 12, 2003.

The Agency is part of the Treasury Board Portfolio, along with the Treasury Board of Canada Secretariat and the Canada School of Public Service. It is one of the strategic arms of the Treasury Board to exercise its oversight and leadership responsibilities in human resources (HR) management in the public service—Canada's largest employer.

Its creation is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen, and modernize HR management in the public service—a sector where investments and changes have been limited for many years, leading to systemic challenges in various areas.

Indeed, until recently, HR legislation and practices had not changed for almost four decades in the federal public service. As a result, over the years, essential HR management functions had become outdated, too complex, and inflexible; managers had little say in HR decisions; and, HR management capacities in core areas had been eroded, resulting, in particular, in limited planning and performance monitoring systems to support effective accountability in this area.

At the same time, public service employees and managers have been facing increasing challenges, including rising demand for services, resource constraints, talent shortages, the changing nature of work, as well as constant pressures for greater efficiencies, notwithstanding the necessity to restore Canadians' confidence in their public service.

In this context, the Agency was created to modernize and foster continuing excellence in people management across the public service. Its primary focus is to implement and support **a new HR management regime**—one that enables managers and public service employees to deliver better results for Canadians. Acting on behalf of the employer (the Treasury Board), its role is to provide the leadership and focus needed to promote, enable, and ensure effective and results-driven people management across the public service.

As such, the Agency contributes to the strengthening and modernizing of public-sector management as a whole and therefore supports all of the Government of Canada Outcomes. The Agency's vision is to serve Canadians by striving for a *workforce and a workplace second to none*.

The Agency's *strategic outcome* is a modern, professional public service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public, and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

2.2 Roles of the Treasury Board and central agencies in HR management

The Agency is part of the Treasury Board portfolio. As the general manager and employer of the public service, the Treasury Board is the government's management board, overseeing the operations of the government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities and establishes policies that govern each of these areas.

In its role as the **management board** of government, the Treasury Board promotes improved management performance and develops policies and priorities to support the prudent and effective management of the government's human, financial, information, and technology resources.

As the **employer**, the Treasury Board is responsible for HR management in the public service and the determination of terms and conditions of employment. It is the principal employer within the government and the employer of the majority of employees working in departments and agencies and other portions of the public service identified in schedules I and IV of the *Financial Administration Act*. These employees are appointed under the *Public Service Employment Act*. This group of employees makes up the core public administration.

There are three organizations within the Treasury Board portfolio, each playing a unique role in supporting the Board's role as the general manager and employer: the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat), the Canada School of Public Service (the School), and the Agency.

- The **Secretariat** provides advice and support to Treasury Board ministers in their role of ensuring value for money and provides oversight of the financial management functions in departments and agencies. From an HR management perspective, the Secretariat manages compensation, pensions, benefits, and labour relations.

- The **School** was created on April 1, 2004, through the consolidation of training functions from various organizations to serve as a common learning service provider for the federal public service, as well as to bring a more unified approach to serving the common learning and development needs of public service employees.

- The **Agency** brings together most of the HR management functions that the Treasury Board is responsible for as the employer, chiefly:

  - values and ethics (including the *legislation for disclosure of wrongdoing*);
  - implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA);
  - HR planning, accountability, and reporting to Parliament;
  - management and modernizaton of the classification system;
  - employment policy;
  - learning policy;
  - management of all aspects of the Executive Group; and
  - employment equity and the official languages programs.

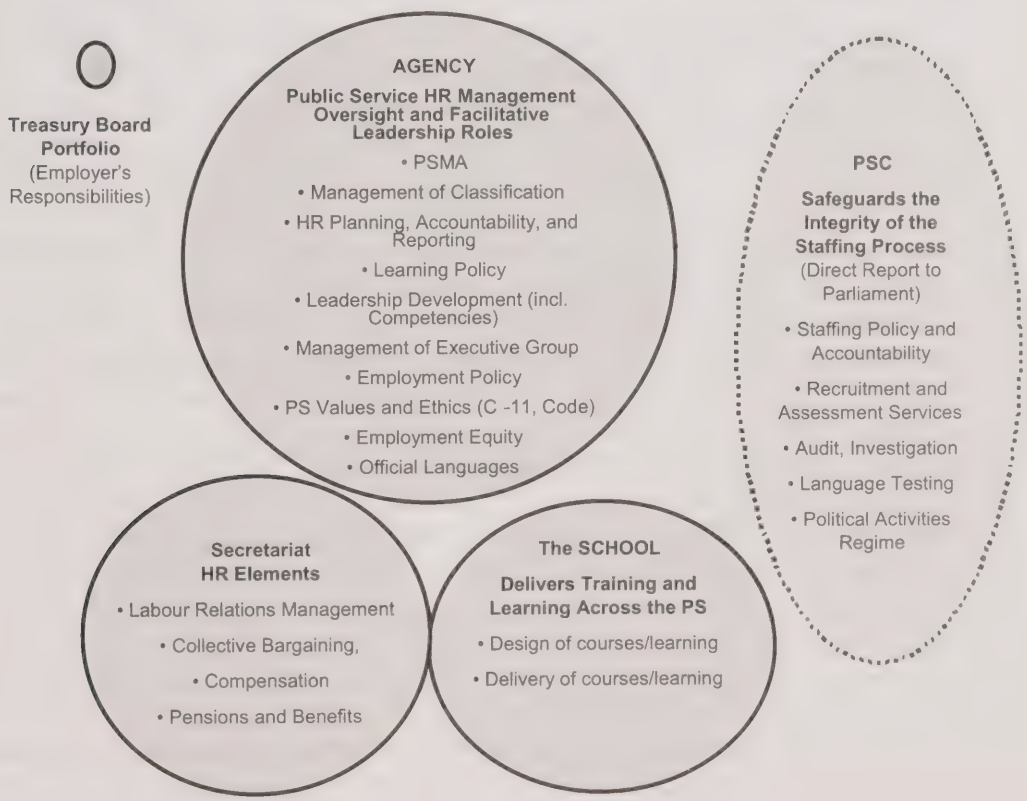
All the Agency programs cover the core public administration, which represents about 185,000 employees from 84 public service organizations. The program that supports the *Official Languages Act*, however, covers about 200 institutions, including some private organizations such as Air Canada and NAVCAN, for a total of about 460,000 employees.

Finally, for all these programs, the Agency has both an oversight and enabling role. On the one hand, it must set policies and standards, and then monitor and report to Parliament on the performance of departments and agencies in the area of HR management. On the other, it must facilitate the work of departments and agencies and be an agent of change.

As such, the Agency is different and complementary to the **Public Service Commission of Canada (PSC)**. While the Agency acts on behalf of the Treasury Board (the employer), the PSC is an independent agency reporting directly to Parliament. It is primarily responsible for safeguarding the integrity of the staffing system. It also provides public service-wide recruitment services.

The chart below summarizes the main roles and responsibilities of central agencies regarding HR management across the public service.

Main Roles and Responsibilities of Central Agencies for HR



2.3 The new HR management regime and challenges ahead

Since its creation, a key focus for the Agency has been to lead the implementation of the new ***Public Service Modernization Act*** (PSMA), which received Royal Assent in November 2003. This new Act represented the most significant transformation in more than 35 years in HR management, transforming the way public service employees are hired, developed, and managed.

Indeed, prior to the PSMA, HR legislation had not kept pace with changes for almost four decades. The staffing processes had become too cumbersome, constraining, and lengthy; the delivery of training programs was too fragmented; and the conflict resolution system was mainly based on rules instead of dialogue, mutual interests, and co-development. As a result, the PSMA led to profound legislative changes in strategic areas. In particular, the PSMA was designed to:

- modernize staffing to support managers in getting the skilled employees they need, faster;
- promote more collaborative and constructive labour-management relations;
- provide all employees with access to more integrated and accessible training programs; and
- clarify roles and responsibilities in the area of HR management across the public service.

Thus, the PSMA has been a major turning point for HR management in the public service, beginning the establishment of a **new HR management regime**. One of the most significant changes is the shift in primary responsibility for HR management away from central agencies into the hands of deputy heads and from HR professionals to line managers. Indeed, managers now have more authority and flexibility—but also more responsibility and accountability—to manage their people. Under the PSMA, most staffing actions are now delegated from the PSC to deputy heads and through them to the lowest possible level. There is also a new definition of "merit" that moves away from the rules-based concept of "best qualified" to a values-based approach that allows managers to hire, more efficiently, the right fit for the organization by considering the current and future skills needed within the entire organization—not just for the job. Deputy heads can also customize their staffing systems to meet the specific business needs of their organization, and managers have greater flexibility and discretion to use their own judgment in assessing candidates and making staffing decisions.

Since December 2005, the PSMA has come into force and the implementation of the new infrastructure required to support the Act is well-advanced. The next step is to bring this new infrastructure to maturity and take full advantage of the benefits of the PSMA. However, while the PSMA has been the catalyst for HR management modernization, it must also be complemented by transformations in other areas that affect the performance of HR management.

In particular, considerable capacity building in the area of **HR planning and accountability** is required. This is not only a prerequisite for the greater delegation resulting from the PSMA, but also essential for contributing to the strengthening of accountability, transparency, and trust in the public service as a whole. However, this is an area where a lot remains to be done.

This includes the rationalization of the HR component of **Treasury Board policies**, which are at the heart of what we do as a central agency, followed by the implementation of effective HR programs and services. However, while progress has been made over the last years, making more than 100 HR policy instruments simpler, more integrated, and results-based is a complex project, and further efforts must be made to complete this initiative.

Another pressing challenge is the necessity to embed **public service values and ethics** at all levels across the public service, including the implementation of legislation regarding the disclosure of wrongdoing. Public service values and ethics transcend all management disciplines and are the foundation required to support any strong culture of accountability, integrity, and transparency.

At the same time, the Agency must sustain the **modernization of the classification system** and lead the re-engineering of corporate **HR processes and information systems** – two strategic areas that are essential to strengthen accountability, decision making, and reporting while driving efficiencies and in enabling a simplified and more flexible staffing system resulting from the PSMA. The modernization of the classification system is also a key element for pay equity, compensation, collective bargaining, and labour relations management, for which the Secretariat has responsibility.

Another area of focus is to improve how we address—from a government-wide perspective—**HR capacity** issues resulting from emerging shortages of knowledge and skills in core functions rather than relying solely on the initiative of individual departments. Departmental HR planning and public service renewal efforts and recruitment strategies must also be facilitated at the government level in order to respond in a more timely and efficient manner to common HR capacity needs.

Such a government-wide approach to the management of HR capacity issues is also a key enabler to better support the PSMA objective of a simplified and more responsive staffing system. It is also essential for better achieving targets and required cultural changes in the areas of **official languages** and **employment equity,** thereby contributing to a more inclusive, representative, and accessible public service.

The management and development of **leadership** is also a top priority. The Executive Group plays a critical role in delivering on the priorities that are mentioned above (particularly in the areas of values and ethics, and accountability). However, the Executive and feeder groups face their own demographic challenges in various areas, including succession planning, skills development and mobility.

Finally, in strengthening further the administration of the public service, a priority for the Agency is to implement a new **learning policy** with mandatory requirements in key areas, particularly for new employees, core functional groups, as well as supervisors at all levels.

All these transformations constitute key pieces of an emerging new HR management regime and a renewed public service—a regime marked by greater delegation and increased accountability. Traditionally, central agencies were described as "rule-driven" and "enforcement-oriented." In this new regime, the Agency has a dual role: on one hand, it has to enable organizations to meet

the new standards for HR management and, on the other, it must oversee monitoring systems designed to facilitate accountability and transparency in a spirit of continuous improvement.

The real culture change made possible by the PSMA lies in going beyond the letter of the law to embrace the spirit of modernization and public service renewal, as well as in creating a shift in our mindset as to how we approach HR management in the public service. This will require sustainable **change management** programs and **engagement strategies** at all levels.

2.4 Our strategic planning framework

To implement and support the new HR management regime presented in the previous section, the Agency articulates its priorities and plans around three interrelated program activities (or strategic outcome components). Each of these three program activities is composed of key results areas.

Modernized HR management and strengthened accountability

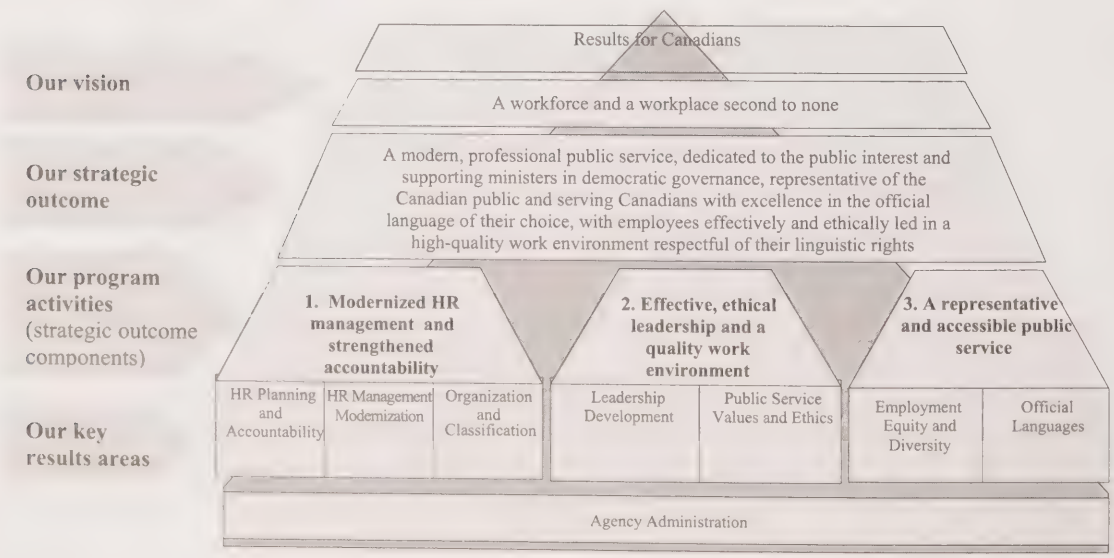
- Optimize and sustain PSMA benefits in the long run
- Modernize the Public Service Classification System
- Strengthen HR planning, accountability, reporting, and transparency

Effective, ethical leadership and a quality work environment

- Foster strong, effective learning and ongoing leadership renewal
- Promote and embed public service values and ethics at all levels

A representative and accessible public service

- Achieve and preserve employment equity plans and priorities
- Achieve and preserve official languages plans and priorities



An overview of the context, objectives, and plans for each of these key results areas is presented in section 2.6.

2.5 Our financial and human resources at a glance

Total for the Agency

	2006–07	2007–08	2008–09
Financial Resources ($ millions)	104.7	68.3	67.4
Human Resources (Full-time equivalents)	667	488	479

Total by Program Activity

	Planned Spending		
	2006–07	**2007–08**	**2008–09**
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	47.8	16.7	16.7
• Optimize and sustain *Public Service Modernization Act* benefits in the long run • Modernize the public service classification system • Strengthen HR planning, accountability, reporting, and transparency			
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	43.7	40.9	40.0
• Foster effective learning and ongoing leadership renewal • Promote and embed public service values and ethics at all levels			
Representative and Accessible Public Service	13.2	10.7	10.7
• Achieve and preserve employment equity plans and priorities • Achieve and preserve official languages plans and priorities			
Total	104.7	68.3	67.4

As illustrated above, the Agency's total planned spending is expected to decrease by $37.3 million (or 36%) over the next three years, from $104.7 million in 2006-07 to $67.4 million in 2008-09. This net decrease is mainly explained as follows:

- **Modernized human resources management and strengthened accountability:** a decrease of $23.4 million in approved funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act* and of $7.7 million for the reform of the Classification System.

- **Effective, ethical leadership, and a quality work environment:** a decrease of $2.7 million in approved funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*, a decrease of $0.5 million due to ending of authorized spending for support activities, and savings of $0.5 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

- **A representative and accessible public service:** a decrease of $1.9 million in approved funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*, a decrease of $0.5 million due to ending of authorized spending of some initiatives related to employment equity, and savings of $0.1 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

2.6 Overview of key plans and priorities by program activity

This section presents an overview of the Agency's most significant priorities and plans for each of its three program activities:

- modernized HR management and strengthened accountability;
- effective, ethical leadership and a quality work environment; and
- a representative and accessible public service.

2.6.1 Modernized HR management and strengthened accountability

This program activity is at the heart of the modernization of HR management in the federal public service.

As previously mentioned, the Agency has as its primary mandate to strengthen and rejuvenate HR management—a sector where investments and changes have been limited for many years, leading to systemic challenges in various areas.

To address these challenges, the Agency has articulated its strategy around three key results areas: the implementation and support of the *Public Service Modernization Act* (PSMA); the modernizaton of the Public Service Classification System; and the establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.

Optimizing and sustaining PSMA benefits in the long run

The implementation of the PSMA has been the catalyst for the modernization of HR management. Passed in November 2003, this Act began a new era of HR management in the public service, transforming the ways public service employees are hired, managed, and supported.

The goals of this Act are multi-faceted. First, it is designed to establish a simplified and more flexible staffing system by empowering managers to attract and hire the right people when and where they are needed. Second, it aims to create a more effective working environment by fostering more collaborative labour-management relations. Third, it clarifies roles and

strengthens accountability for deputy heads and their managers. Finally, it provides employees at all levels with better and more integrated access to continuous learning.

Today, all legislative components of the PSMA have come into force. The new management infrastructure required to support the legislation is being implemented and the effective integration of the Act's HR management requirements into the operations of departments and agencies has begun. Looking ahead, the Agency, in support of its overall stewardship obligations, will continue its efforts and leadership to realize the full advantages of PSMA benefits, as well as to ensure their sustainability in the long run.

Among the main priorities, the Agency will complete the review of specific HR policies that are required to support deputy heads, managers, and HR professionals in exercising their new prerogatives and responsibilities. It will also establish new centres of policy expertise to better support departments and agencies in these areas, including matters related to the new employment policy, staffing recourse, and the new Informal Conflict Management System resulting from the new *Public Service Labour Relations Act.*

Another key priority for the Agency will be to monitor PSMA initiatives and report through the use of an effective performance measurement infrastructure, including departmental assessments and reporting and accountability mechanisms, as well as a comprehensive set of measures and expectations.

At the same time, the Agency will provide leadership and supporting initiatives to bring about the transition and change management necessary for ongoing sustainability of the PSMA and HR modernization. In particular, PSMA funding will continue to be provided to departments and agencies; ongoing communications and training programs will be delivered; new monitoring and guiding change management activities will be implemented; ongoing support will be provided to small agencies; and a major effort will be made to recruit post-secondary graduates in HR and mid-career HR professionals across Canada.

Finally, the Agency will complete the system changes required to support PSMA new information management requirements and continue to assist departments and agencies in moving towards more common HR processes, systems, and services.

Modernizing the Public Service Classification System

Sustainable modernization of HR management requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform for Canadians. This is not only a key element for pay equity, compensation, collective bargaining, and labour relations management but also a prerequisite to support the PSMA objective of a more effective, simplified, and flexible staffing system. Begun in 2003, classification modernization is progressing well. As we move forward, the Agency will continue to build on the foundation established over the past three years.

First, the Agency will continue to make progress on updating and modernizing the classification standards of various occupational groups. At the same time, it will complete the transfer of the qualification standards from the PSC and will initiate the development of new or updated qualification standards in targeted areas.

Further progress will also be made towards the update of the classification policies and guidelines. The goal is to ensure greater accountability on the part of, and provide greater flexibility to, the managers who use the classification system and to the HR professionals who advise them.

Investments will also be made in the development and support of the classification specialist community through targeted recruitment and retention initiatives; the completion of a new training module; and a better use of the Web-based technology to drive efficiencies.

In the area of performance reporting, using the Classification Monitoring Framework, several departments provided their first classification program monitoring reports by March 2006, as planned.

These monitoring activities will be ongoing and expanded to additional departments thereafter. A cost-tracking system to assess the classification standards modernization costs in departments (including the Agency) will also be operational, generating reports in 2006–07.

Strengthening HR planning, accountability, reporting, and transparency

This is the third building block supporting HR management modernization. Effective HR planning and accountability are not only essential to balance the greater delegation resulting from the PSMA but also critical for achieving a strong culture of accountability. However, this is an area where considerable capacity building is required. Building on the foundation established over the last two years, the Agency will continue to focus on targeted improvements in re-building HR planning capacities and in strengthening accountability and transparency to Parliament.

For HR planning, the Agency will deliver in 2006–07 the new Succession Management Tool and an updated version of the Integrated HR and Business Planning Tool Kit, to better reflect best practices and policies. In addition, to better support departments and agencies with more pertinent needs assessments to support planning and HR management, the Agency plans to increase its own research and analytical capacities, starting in 2006–07.

At the same time, the Agency will strengthen the dissemination of HR data and intelligence through a stronger Web presence. In doing so, it will continue to develop the Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments—a key step towards the creation of the Central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. This will begin in 2006–07.

The Agency will also take on a leadership role in developing government-wide strategies to complement and facilitate departmental HR planning and recruitment efforts in common priority areas. This approach will begin to be implemented in 2007.

On another front, the Agency will begin the implementation of the HR management performance indicators through the Management Accountability Framework. Once implemented, these performance indicators should provide a stable baseline measurement against which progress will be assessed and reported to Parliament. The implementation of these performance indicators

will be facilitated through the development of practical tools. The new HR Information Management, Planning and Accountability Policy will also be finalized.

The Agency will also focus on making more accessible key information on the performance of HR management across the public service, including results from the public service employee surveys, through a Web-based reporting system.

Finally, during the fiscal year, the President of the Treasury Board will table in Parliament the first annual report on HR management across the public service, as required under the PSMA. The report will cover a range of aspects of HR management in 2005-06.

2.6.2 Effective, ethical leadership and a quality work environment

Competent, ethical, accountable, and vibrant leadership is a key factor in successfully modernizing HR management and re-establishing trust in the public service. This is particularly true in the context of greater delegation resulting from the *Public Service Modernization Act* (PSMA), in which leaders need to understand their responsibilities and how to discharge them.

As a result, a key program activity for the Agency is to foster and support the development of highly competent leaders, guided by the highest ethical standards and able to create and sustain a quality work environment.

In addition, as the policy centre for learning, the Agency sets the direction and learning requirements for all public service employees, recognizing that career-long learning is a key success factor to develop and maintain a highly competent and ethical workforce.

In this regard, the Agency's priorities are articulated around two key results areas: foster effective learning and ongoing leadership renewal; and, promote and embed public service values and ethics at all levels.

Fostering effective learning and ongoing leadership renewal

As presented in the Agency's last departmental performance report, significant progress has been made in this area over the last two years. Looking ahead, a key priority for the Agency will be to monitor the implementation of the *Policy on Learning, Training and Development*. In support of this, the Agency will develop standards, directives, and guidelines for public service employees and managers, as well as establish the infrastructure required to monitor and report on their effective implementation. The Agency will also provide policy advice and tools to departments and agencies and will work in collaboration with the Canada School of Public Service to ensure courses developed to support the new Policy meet the employer's knowledge standards.

The new integrated leadership development programs will also be implemented and the need for additional programs will be examined. The Agency will support departments in the recruitment of high-potential leaders for accelerated and tailored development, particularly in the HR and financial communities. The Agency will also assist regional councils and other functional communities where there are shortages.

The revised key leadership competencies, established in August 2005, will be an integral part of leadership development planning. The Agency will also provide assistance to departments and other partners to integrate this profile into their HR management activities and monitor the effective integration of the profile.

The Agency will also create an integrated framework to enhance the management of all aspects of HR for the executive community.

All these transformations will need to be supported by effective change management programs to engage public service employees and leaders in career-long learning and skills development.

Promoting and embedding public service values and ethics at all levels

2006–07 is the third year of development for the Office of Public Service Values and Ethics, created in fall 2003. Since then, many key elements of the foundation for a strong culture of public service values and ethics have been put in place.

Looking ahead, a high priority will be to support the government in the further development and implementation of disclosure protection legislation.

In addition, there will be continuing efforts to develop widespread employee awareness, understanding, and application of public service values and ethics. These include a new series of learning, communications, change management, and engagement measures for leaders and employees, as well as certification programs to ensure responsible departmental officials have the capacity to promote public service values and advise on ethical issues.

At the same time, additional support will be provided to help departments and agencies meet their accountabilities in this area. In particular, in 2006–07, the Agency will complete the development and implementation of the public service values and ethics component of the Management Accountability Framework. To support this, departments and agencies will also be provided in 2006–07 with a road map for assessing and continuously improving their performance in this area. A measurement and evaluation strategy for collecting, assessing, and reporting performance against public service values and ethics will also be put in place.

On another front, the Agency will continue to ensure its policies that contribute to a culture of integrity are effectively implemented. This includes the update of the policy and systems for preventing and resolving cases of harassment and the *Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants*. A strategy will be developed to ensure workplace well-being principles are part of departmental HR management regimes.

For all these areas, the Agency will also continue to strengthen its support to public service communities of practice in values and ethics.

2.6.3 A representative and accessible public service

The *Employment Equity Act* commits the government to achieve equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities.

The *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice, enabling employees in bilingual regions to work in their language of choice and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians.

Significant progress has been made since these acts came into force.

Achieving and preserving employment equity plans and priorities

Since the first annual report on employment equity a little over a decade ago, there continues to be strong statistical evidence that the situation for members of the designated groups has been improving—especially for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities. Representation rates in the public service for these three groups have now surpassed our workforce availability goals.

However, improvements can be made to increase the representation of persons in visible minority groups. Progress continues to be made towards narrowing the gap between representation and our workforce availability goal for this group.

Over the planning horizon, the Agency will intensify its efforts to assist departments and agencies to meet employment equity goals, in particular those relating to recruitment and career development for the visible minority group. It will also continue to improve participation and career advancement for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities.

The Agency will emphasize accountability of departments and agencies in the recruitment and career development of visible minorities. This includes the establishment of mechanisms to hold senior managers more accountable for results in meeting employment equity goals.

At the same time, the Agency will lead and support the development and implementation of an anti-racism strategy to facilitate the achievement of a welcoming corporate culture.

Moreover, the Agency will work on the new *Diversity Policy*, which recognizes the diversity of Canadian society. The objective is also to develop a clearer, simpler, and results-based policy to support the integration of diversity and employment equity goals into all aspects of HR management and business planning, as well as to facilitate accountability for results. This new Policy aims to replace the current *Employment Equity Policy* and the *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service;* directives on employment equity and the duty to accommodate will be issued at the same time as the Policy. Implementation will begin in 2006–07.

Finally, to complement these efforts, communication initiatives across the country will foster the understanding of diversity and employment equity obligations. In addition, the Agency will

continue to facilitate an understanding of the obligations and benefits of employment equity by way of training programs.

Achieving and preserving official languages plans and priorities

As depicted in the last annual report on official languages, our vision of instituting cultural change is beginning to take root. However, achievements in some areas remain fragile. In particular, rights and obligations are still misunderstood; there are misperceptions about legal and policy requirements; and the number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow. In addition, French continues to be underused as a language of work in bilingual regions and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their linguistic rights.

Respect for Canada's official languages is important in order to achieve official languages requirements in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

Leveraging on the progress made during the last few years, the Agency will continue to focus on three key results areas: improving service and accountability to Canadians; creating a truly bilingual workplace in regions designated as bilingual for language of work purposes; and meeting objectives for increasing bilingual capacities within the Executive Group and the executive feeder groups. Key plans for official languages are highlighted below.

First, by 2008, the Agency will have completed important steps in the implementation of its strengthened approach to accountability and reporting. In particular, our analysis published in the annual report to Parliament will be more results-oriented. There will also be an official languages management dashboard that will provide a clearer portrait of the situation in each institution.

At the same time, the Agency will launch a series of communications in 2006–07 to raise awareness and support the effective implementation of its recently modernized policies across the public sector.

Support will continue to be provided to institutions through networks such as those of the official languages champions and federal regional councils.

Section III: Detailed Priorities and Plans by Program Activity

This section provides more details on the Agency's priorities and plans for the next three years, from April 1, 2006, to March 31, 2009.

As explained in the overview section, the Agency's priorities and plans are organized around three program activities:

- modernized HR management and strengthened accountability;
- effective, ethical leadership and a quality work environment; and
- a representative and accessible public service.

3.1 Modernized HR management and strengthened accountability

This program activity is composed of the following three key results areas:

- optimize and sustain PSMA benefits in the long run;
- modernize the Public Service Classification System; and
- strengthen planning, accountability, reporting, and transparency in HR management.

	2006–07	2007–08	2008–09
Financial Resources ($ millions)	**47.8**	16.7	16.7
Human Resources (Full-time equivalents)	**292**	152	152

As illustrated above, the Agency will experience a decrease of $23.4 million in approved funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act* and of $7.7 million for the reform of the Classification System.

3.1.1 Optimize and sustain PSMA benefits in the long run

Context and results for Canadians

A key initiative for the modernization of HR management in the public service is the PSMA, which received Royal Assent on November 7, 2003. This new Act allows for the most significant changes in HR management in more than 35 years and impacts the way the public service hires, develops, manages, and trains its employees.

Prior to the PSMA, HR legislation had not kept pace with HR management trends over the last four decades in the public service. HR practices had become rule-based, complex, and rigid, preventing public servants from adapting to changing business requirements. For example, staffing processes had become lengthy, the delivery of training programs was fragmented, and the conflict resolution management system was slow and confrontational.

The PSMA addresses these challenges through significant legislative changes in support of profound transformations in the areas of hiring, labour-management relations, training, and HR accountability.

In particular, the Act:

- improves the ability of managers to hire the right people, when and where they are needed (through the *Public Service Employment Act*, which came into force on December 31, 2005);

- promotes more constructive labour-management relations (through the *Public Service Labour Relations Act*, which came into force on April 1, 2005);

- provides a more integrated and accessible approach to learning for employees at all levels (through the *Canada School of Public Service Act*, which came into force on March 1, 2004); and

- clarifies responsibilities and accountabilities in the area of HR management (through amendments to the *Financial Administration Act* that came into force on April 1, 2005).

As such, the PSMA reflects a turning point in the establishment of a new HR management regime.

As explained in section 2.3, "The new HR management regime and challenges ahead," deputy heads and delegated managers now have more authority and flexibility as a result of the PSMA but also more responsibility and accountability—to hire and manage their human resources.

As a result, one of the key priorities for the Agency over the past two years has been, and continues to be, the provision of the overall stewardship role essential to the effective implementation of PSMA-related initiatives across the public service.

Stewardship includes oversight of the establishment of new institutional structures and mechanisms (such as the new Public Service Staffing Tribunal and Public Service Labour Relations Board), the implementation of new policies, tools, and support services, as well as robust communication, learning, and cultural change programs to support new HR management skills and abilities.

On the other hand, each department and agency has to integrate its new HR policy obligations and be vigilant about the application of new HR practices as the PSMA has come into force.

In addition, as outlined in the other sections of this Report, the effective implementation of the PSMA also requires non-legislated initiatives such as the modernization of the classification system, the establishment of strengthened accountability systems based on departmental HR planning linked to business planning, as well as more efficient HR processes and systems. These are fundamental elements not only to optimize a streamlined and more flexible staffing process but also to ensure effective oversight and strengthened accountability at all levels.

Today, the key legislative components of the PSMA have come into force. The new management infrastructure required to support the legislation is being implemented and the effective integration of the Act's HR management requirements into the operations of departments and agencies has begun.

Looking ahead, the Agency, in support of its overall stewardship obligations, will continue its efforts and leadership to realize the full advantages of PSMA benefits, as well as to ensure its sustainability in the long run.

Key priorities and plans for 2006–07 and beyond

First, with respect to the **modernization of the staffing and staffing recourse system**, the Agency will complete the review of specific HR policies required to support deputy heads, managers, and HR professionals in exercising their new responsibilities. This will include, in particular, the revision of the employment policy suite, as well as the development of the new *Employee Performance Management Policy*. Priority will also be given to the establishment of new centres of policy expertise (as an employer focal point) to better support and monitor departments and agencies in matters related to the new employment policy, staffing recourse, as well as to the new **Informal Conflict Management System** resulting from the new *Public Service Labour Relations Act*.

Another key priority for the Agency will be the ongoing **monitoring** of PSMA initiatives and related business objectives and **reporting** through the use of an effective **performance measurement infrastructure**, including departmental assessments and reporting and accountability mechanisms, as well as a comprehensive set of measures and expectations. This stewardship activity includes reporting to the Treasury Board on the use of PSMA funds (and/or reallocated funds) on departmental results in accordance with the Treasury Board-approved **Strategic Investment Framework** and expenditures. It also includes the monitoring of the implementation of the people component of the **Management Accountability Framework** (PCMAF).

The requirements under the relevant sections of both the FAA and PSEA will serve as a foundation for the first annual report to Parliament by the President of the Treasury Board on human resources management in the public service. The report will be tabled during the fiscal year. In this regard, the Agency will develop in 2006–07 the terms of reference for the evaluation of the impact of the PSMA. A more comprehensive vision of the evolving new HR management regime will also be developed, communicated, and introduced at all levels to ensure that HR modernization efforts across the public service converge towards a common understanding.

At the same time, the Agency will provide **leadership and supporting initiatives** to bring about the transition necessary for ongoing sustainability of the PSMA and HR modernization. In particular, it will sustain PSMA momentum by continuing to provide PSMA funding to departments and agencies to support their implementation efforts. The Agency will further sustain PSMA momentum through ongoing stewardship, leadership, monitoring effective communications, and training programs. It will also provide dedicated ongoing support to small agencies as they continue to implement the requirements of the PSMA, especially the new *Public Service Employment Act* and portions of the *Public Service Labour Relations Act*.

In 2006–07, the Agency will also assist the Public Service Commission of Canada in a major effort across Canada to recruit post-secondary graduates in HR and mid-career HR professionals with the objective of rebuilding capacities within this community. These recruitment efforts will be complemented by targeted orientation and learning initiatives.

Finally, the Agency will build up its capacities to lead and support, in partnership with departments and agencies, the definition and establishment of more efficient government-wide HR processes, systems, and internal service delivery models. This will lead to the development and implementation of several initiatives through a five- to seven-year horizon.

The table below provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. The modernization of the staffing and staffing recourse system is completed	
1.1 Employment Policy Suite Review is completed.	2006–07
1.2 *Employee Performance Management Policy* is completed.	2006–07
1.3 A centre of policy expertise on employer-related resourcing and staffing recourse matters is established and departments and agencies are well supported in this area.	2006–07 and ongoing
2. The modernization of the labour relations and dispute resolution system is completed	
2.1 A centre of policy expertise for the Informal Conflict Management System is fully operational and departments are well supported in this area.	2006–07 and ongoing

Plans and Priorities	Time Frame
3. PSMA investments and business objectives continue to be supported by an effective performance measurement, monitoring, and reporting infrastructure	
3.1 Periodic reports to the Treasury Board on PSMA funding and on departmental PSMA costs and results are submitted.	2006–09
3.2 The Performance Measurement Framework is in place.	2006–07
3.3 An updated, more comprehensive vision of the new HR management regime under the PSMA is developed and communicated across the public service.	2006–07
3.4 Terms of reference for the evaluation of the impact of the PSMA are developed.	2006–07
4. Enabling initiatives are delivered	
4.1 Leadership and supporting initiatives are provided to departments and agencies so that they can manage and sustain the momentum of PSMA implementation and the transition to the new HR management regime.	2006–09
4.2 Changes required to support the PSMA are made to central HR systems.	2006–08
4.3 Small agencies are provided with ongoing dedicated support to implement the new PSEA and the PSLRA.	2006–08
4.4 Recruitment efforts across Canada aimed at post-secondary graduates in HR and mid-career HR professionals are supported, including orientation programs for all new recruits.	2006–07
4.5 Progress is made towards the implementation of more efficient HR service delivery models and the first release of HR shared services to wave one departments (assuming Treasury Board ministers' approval).	2006–08
4.6 Government-wide end-to-end HR processes and the HR component of a self-service postal are designed as key steps towards the establishment of more efficient HR processes and information management systems across government.	2006–09 and beyond
4.7 PSMA funding is provided to departments and agencies, in accordance with the Strategic Investment Framework, to support their ongoing PSMA implementation activities.	2006–09

Challenges ahead

The implementation of the new HR management practices in all departments and agencies across the public service is a complex challenge that encompasses numerous initiatives.

One key challenge is to maintain the current focus on people management by managers as other government priorities compete for their attention.

In particular, the HR legislation addresses many priorities, including the concurrent implementation of new Treasury Board guidelines and policies on management practices; the capacity of HR functions in departments and agencies to respond to these new mandatory responsibilities; the capacity of unions, including perceived concerns as to how the new definition of merit will be applied and the impact on deputy heads as they take on other responsibilities for which they are accountable.

Moreover, the sustained long-term impact of HR management modernization involves more than implementing new policies, tools, and training programs. It is a new way of doing business and establishes a new relationship between the Agency and its partners. It will require continued leadership and support.

3.1.2 Modernize the Public Service Classification System

Context and results for Canadians

Successful and sustainable modernization of HR management also requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform to deliver results to Canadians.

To recruit, motivate, and retain a highly competent workforce, the government needs a classification system that recognizes current business lines; evaluates work effectively; simplifies and accelerates the business of classification; reflects labour market realities; supports its compensation philosophy; treats work performed by men and women equitably; facilitates career development and mobility; and, ultimately, empowers departmental managers to design organizations that foster an effective workforce and workplace. For departments and agencies, this means good organizational design, implemented by managers who have received sound advice from specialists, supported by clear and consistent work descriptions that accurately reflect the work. It means modern, gender-neutral classification standards that are flexible to adapt to changing work over time. This also means enabling policies and supporting tools, as well as proper checks and balances for consistency in application and recourse mechanisms.

This foundation is the prerequisite to an equitable, simplified, and responsive system for managing people. Classification is much more than just a way to organize and evaluate the work of over 185,000 public service employees. It is also about getting the right people in the right jobs—faster. Thus, having a modern classification system is of strategic importance for the government—the largest employer in the country.

However, some building blocks of its Classification System had become out of date and the decision was made by the Treasury Board in 2002 to launch a multi-year reform of the Classification System to be led by the Agency. The objectives are to review classification standards of all occupational groups; rebuild the system capacity in support of the people who do classification work; protect the integrity of the system through effective monitoring; and ensure effective tracking and reporting of the cost of standards modernization. The vision is a system that will simplify the process of getting the right people into the right jobs at the right time; ensure direct linkages to performance management, competency development practices, and compensation; create pathways for the development of the leaders of the future; and contribute directly to the operation of a well-structured, well-managed public service.

As reported in previous annual reports on modernizing the Classification System, key steps have been achieved since the modernization was initiated in 2002. In particular, classification standards for key occupational groups have been modernized; new electronic Web-based tools have been, or are being, developed to better support classification specialists and enable organizations to report on reclassification activities; policies and guidelines have been updated; strengthened training and learning programs have been, and continue to be, developed; initiatives to enable the recruitment and retention of classification specialists have been launched; and strengthened performance monitoring systems have been put in place. Despite this progress, modernizing the classification system of a large organization like the public service of Canada is a multi-year undertaking that must be implemented incrementally and, ultimately, must be continuously kept up-to-date.

Key priorities and plans for 2006–07 and beyond

As we move forward, the Agency will continue to build on the foundation established in the past three years.

First, the Agency will continue to make progress on **updating and modernizing the classification standards** of various occupational groups. In particular, this includes the finalization and implementation of the classification standard for the Economics and Social Science Services (EC) Group, the testing of the draft Law (LA) standard, and the initiation of the standard design for the Computer Systems (CS) Group. Progress will also be made on feasibility studies for the Health Services (SH) and the Ship Repair (SR) groups. Consultations with stakeholders and partners on these and other classification standards will continue. Co-development opportunities will be initiated wherever practical.

At the same time, a priority for the Agency will be to complete the transfer from the Public Service Commission of the Qualification Standards and to initiate the development of **new or updated qualification standards** in targeted areas. Indeed, with the new *Public Service Employment Act* that came in to force on December 31, 2005, the employer took on the responsibility for establishing qualifications standards that outline the minimum qualifications (e.g. education, knowledge, occupational certification, language) that the employees require to do the work. The next priority for the Agency will be to develop new qualification standards in tandem with classification modernization to ensure that appropriate linkages are created between the two types of standards. Revisions may also be made to qualification standards, outside of classification modernization, in targeted areas, such as the Executive (EX), Economics and Social Science Services (EC), and Border Services (FB) Groups, and review of the Foreign Services (FS), Computer Systems (CS), and Law (LA) groups, as necessary.

Further progress will also be made towards the update of the **classification policies** and guidelines. The goal is to ensure greater accountability on the part of, and provide greater flexibility to, the managers who use the classification system and to the HR professionals who advise them (particularly in the context of the PSMA). In 2006-07, in particular, the *Classification System and Delegation of Authority Policy*, as well as the *Classification Grievances Policy* and supporting guidelines will be reviewed and updated to align them with recent changes related to the PSMA, as well as with the objectives of the ongoing Policy Suite Renewal initiative. In addition, the *Guidelines on Delegation of Classification Authority*,

Consultation, and Dispute Resolution and the *Guidelines on Classification Monitoring* will be finalized and implemented.

2006–07 will also be marked by further progress in **developing and supporting the classification specialist community**. In particular, continued efforts will be made in promoting the recruitment and retention of organization and classification advisors; the second module of the *New Training/Learning Curriculum* for the organization and classification advisors will be completed; and continued support will be provided to leverage the Web-based technology to drive efficiencies, while facilitating and standardizing the work of departments and HR specialists.

In the area of **performance reporting**, using the Classification Monitoring Framework, several departments provided their first classification program monitoring reports by March 2006, as planned.

These reports will be reviewed and assessed by the Agency in 2006 to evaluate the integrity of departmental classification programs, as well as of the overall Public Service Classification System. These monitoring activities will be ongoing and expanded to additional departments thereafter. A **cost-tracking system** to assess the classification standards modernization costs in departments (including the Agency) will also be operational, generating reports in 2006–07.

Finally, for 2006–07, the Agency will continue to provide guidance and direction to departments on the usage of **National Occupational Classification (NOC)** codes and ensure overall departmental compliance and quality assurance of the data.

The table below provides a summary of these priorities and plans.

Plans and Priorities	Time Frame
1. Classification standards are modernized	Ongoing
2. New qualification standards are developed in tandem with the new classification standards	Ongoing
3. Policies and guidelines are renewed	2006–07
4. The recruitment and retention of organization and classification advisors is supported	2006–07
5. Classification learning programs and support services are provided	
5.1 Core training programs for HR specialists are developed.	2006–07
5.2 On-line core support services and tools are available (including expanded training and tools).	2006–07

6. Effective monitoring and cost-tracking systems are in place		
6.1	Departmental performance monitoring systems are operating in each organization.	2006–09
6.2	A cost tracking system is implemented.	2006–07
7. The NOC codes are used as a framework of reference to standardize analyses of specific occupations		Ongoing

Challenges ahead

Classification modernization is a complex undertaking that must be aligned with compensation policies and must operate as a co-ordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule. Successful modernization requires the involvement of many participants, including the Treasury Board of Canada Secretariat, departments and agencies, and bargaining agents. Sometimes, there are competing priorities—the expectations and interests of the participants must be reconciled, the number of classification advisors is limited, and all participants must balance the resources they can devote to classification modernization with other priorities. Success will be incremental but steady.

In such a context, a key challenge for the Agency is to work with other participants to leverage the opportunities and determine the pace of classification modernization in the coming years.

3.1.3 Strengthen HR planning, accountability, and reporting

Context and results for Canadians

Sound HR planning and accountability are the basis for effective people management.

To deliver effective and quality services to Canadians, it is essential that the government—the largest employer in the country—be supported by a high-performing workforce representative of the population it serves and effectively led in a workplace that is enabling, fair, healthy, and safe.

To this end, departments and agencies need effective HR planning and accountability systems, linked to business planning and covering all aspects of HR management—from resourcing and training highly skilled people to ensuring that employment equity, official languages, and workplace well-being requirements are met.

This is particularly important in the context of the PSMA, which began the establishment of a new HR management regime in which deputy ministers and managers now have more authority and flexibility in managing their HR needs—but also greater responsibility and accountability—for strategic planning, training, and resourcing.

In addition, strong HR planning and accountability mechanisms are essential if we are to strengthen the administration of the public sector as a whole and provide high-quality services and programs that Canadians need.

However, there is widespread recognition that investments in these areas had been very limited for many years and that considerable capacity building was required. This is an issue that has been pointed out in the reports of the Auditor General of Canada.

The Agency has the responsibility to develop and manage the HR planning and accountability systems of the public service, ensuring, in particular, that departments integrate HR planning with business planning in a systematic manner and that they can monitor and report progress with timely, consistent, and meaningful data and performance indicators. This includes the provision of timely and pertinent business intelligence through research data, demographic analysis, and other means, including public service employee surveys to demonstrate results.

Over the last two years, good progress has been made in several areas. This includes the launch of the Integrated HR and Business Planning Tool Kit, the development of curricula to support core HR planning learning requirements for managers and HR professionals; the enhancement of the Agency's research capacities; the establishment of a centre of excellence to better support the work of departments; and, finally, the development of a core set of HR management performance indicators to support departmental performance assessments and reporting.

The modernization of HR planning and accountability systems is, however, far from complete. The learning curve and steps to be taken to bring HR planning and accountability to the expected level of performance are significant and capacity needs to be augmented.

The challenge is compounded by the fact the HR information systems are fragmented; there is a lack of common HR data definition; and there is no central repository that can provide seamless access to pertinent HR data and intelligence to all departments—a prerequisite for effective HR planning and accountability.

Key priorities and plans for 2006–07 and beyond

Building on the foundation established over the last two years, the Agency will continue to focus on targeted improvements in re-building HR planning capacities and in strengthening accountability to Parliament.

With respect to the integration of HR and business planning, the Agency will continue to assist departments and agencies by providing them with the knowledge and best practices they need through expert advice, seminars, tool kits, and training courses. In 2006–07, it will also deliver the new Succession Management Tool and an updated version of the Integrated HR and Business Planning Tool Kit to better reflect best practices and policies.

In addition, the Agency will conduct workforce analysis and modelling to provide departments and agencies with more pertinent needs assessments to support planning and HR management. The Agency plans to increase its own research and analytical capacities, starting in 2006–07.

At the same time, the Agency will strengthen the dissemination of HR data and intelligence through a stronger Web presence. It will continue to develop the Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments. This new capability is a foundation project that will permit the Agency to create the Central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. It will drive efficiency by improving significantly the transfer (and accessibility) of HR data. It will begin in 2006–07.

The Agency will also take on a leadership role in developing government-wide strategies to complement and facilitate departmental HR planning and recruitment efforts in common priority areas, as the starting point for the renewal of the public service. This whole-of-government approach will provide for common and collaborative planning and recruitment initiatives to support the ability of the public service to better manage government-wide workforce transformations and attract the best possible talent for the future in a more timely and cost-effective manner. It will lead to the development of common recruitment strategies across government based on a diagnosis of current and future needs and solutions that complement departmental recruitment strategies in priority areas. It will also enable a more inclusive public service that will draw talents from all regions across the country, while facilitating the achievement of official languages and employment equity targets. This approach will begin to be implemented in 2007.

To ensure that effective and integrated accountability systems are in place, the Agency will begin the implementation of the HR management performance indicators through the Management Accountability Framework, which the Treasury Board Portfolio uses to assess the performance of departments or agencies. Based on these results, the Agency will begin to develop a composite picture of the strengths and weaknesses of HR management across the public service. Once implemented, these performance indicators should provide a stable baseline measurement against which progress will be assessed and reported to Parliament.

The implementation of these performance indicators in departments and agencies will be facilitated through the development of a practical guide to assist in maximizing the benefits of the Management Accountability Framework and the development of tools to better communicate the current state of HR management across the public service, as well as the priority areas of improvement.

In addition, the Agency will revise HR management policies and instruments with respect to accountability and reporting.

To better support departments and agencies, the Agency will focus on making more accessible key information on the performance of HR management across the public service, including results from the public service employee surveys, through a Web-based reporting system. The Agency will also strengthen its capacity to design and conduct general and targeted employee surveys as key instruments to support strengthened HR planning and accountability at the departmental and government levels. In addition, all the HR management information required by the Agency will be collected in a common format that will also facilitate the work of departments and central oversight and monitoring.

Finally, during the fiscal year, the Agency will prepare the first annual report to Parliament on human resources management in the public service, to be tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, as required under the PSMA. This report will bring together a range of human resources management activities across the public service. The Agency will build up the necessary capacities to support this newly legislated requirement for reporting on an annual basis.

The following table provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. HR planning capacity is renewed and integrated with business planning	
1.1 Provide departments and agencies with ongoing advice and information, relevant tools, best practices, learning products, professional development events, and/or on-site support.	Ongoing
1.2 Assess and evaluate progress in implementing integrated HR and business planning.	2006–07
1.3 Conduct workforce analyses and modelling to identify current and future needs of the public service.	Ongoing
1.4 Improve information management through the Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments (a key step to create an HR information warehouse and improve the capability to analyze and report on HR management).	2007–08
1.5 Departments and agencies begin to have seamless access to a central data warehouse of HR information and intelligence.	2007–09
1.6 Identify and develop strategies for horizontal workforce planning to support a cohesive approach to major workforce transitions and government service transformation.	2007–08
2. Effective and integrated accountability systems are in place	
2.1 Test and begin implementation of HR management performance indicators at the departmental and government levels across the public service through the MAF bilateral process.	2007–08
2.2 Revise HR management policies and instruments with respect to accountability and reporting.	2006–07
2.3 Develop and disseminate tools to enable departments and agencies to implement the People Component of the Management Accountability Framework.	2007–08
2.4 Make key HR information, including results of the public service employee survey, available across the public service through a Web-based reporting system.	Ongoing
2.5 Enhanced general and targeted employee surveys are designed and conducted on a regular basis as key instruments to better support HR planning and accountability at all levels.	Ongoing
2.6 Develop and publish the first annual report to Parliament on HR management performance across the public service.	2006–07 and ongoing

Challenges ahead

The work being undertaken in the areas of HR planning and accountability in 2006–07 and 2007–08 will lay and strengthen the foundation for the overarching goal of creating a high-performing workforce in the Government of Canada for the near and long term.

As the above initiatives are implemented, the drive toward this goal will require the ongoing commitment and engagement of senior executives across the Government of Canada during and beyond the 2006–08 period to monitor individual and collective progress in HR planning and accountability; foster the continuous improvement in our HR practices and approaches; develop realistic people management strategies and targets in the face of expenditure review decisions on departmental priorities; and ensure continuous co-ordination between HR planning and accountability goals and approaches with the service transformation agendas underway (in particular, the key HR-related internal services).

3.2 Effective, ethical leadership and a quality work environment

This program activity is composed of the following two key results areas:

- foster effective learning and ongoing leadership renewal; and
- promote and embed public service values and ethics at all levels.

	2006–07	2007–08	2008–09
Financial Resources ($ millions)	**43.7**	40.9	40.0
Human Resources (Full-time equivalent)	**273**	245	236

As indicated above, the Agency will experience a decrease in approved funding of $2.7 million to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*, and of $0.5 million due to ending of authorized spending for support activities, and savings of $0.5 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

3.2.1 Foster effective learning and ongoing leadership renewal

Context and results for Canadians

Learning and leadership development are critical elements for the success of any organization. This is particularly true for the federal public service—the largest and most complex organization in Canada. While deputy heads are responsible for HR management in their organizations, including learning and leadership development, the Agency is responsible for supporting deputy heads from a government-wide perspective.

Acting on behalf of the Treasury Board (the employer), the Agency is responsible for all policies and policy advice related to the management of the Executive Group (EXs), including terms and conditions of employment, salary administration, organizational design, classification of positions, performance management, as well as planning the renewal and development of the EX community and defining the leadership competencies required of all managers.

The Agency is also responsible for the management of a suite of corporate leadership development programs to help ensure the public service has the leadership talent it needs. These programs are as follows:

- the Management Trainee Program (MTP) and the Accelerated Economist Training Program (AETP) to recruit at the entry level;
- the Career Assignment Program (CAP) to develop individuals to the middle-manager level; and
- the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) to develop executives at the EX-01 level to the EX-02 and EX-03 levels.

In addition, the Agency supports deputy heads in the staffing of positions at the assistant deputy minister (ADM) level, and supports the ADM community through personal visits with ADMs, networking events, career counselling, advice, and support.

The Agency also has responsibility for the Interchange Canada Program, which brings talent in from outside the public service, to gain experience and share expertise with public-sector organizations and similarly to support public servants in gaining expertise in assignments outside the federal government.

At the same time, the Agency is the government's policy centre for learning, setting the direction and requirements for learning throughout the public service. The new *Policy on Learning, Training and Development* sets out requirements government-wide and supports employees at all levels by providing for learning and training opportunities.

Finally, to promote excellence within the public service, the Agency administers the government-wide awards and recognition programs and policies, including National Public Service Week, and works closely with the Privy Council Office in the annual deliberations on the Prime Minister's Outstanding Achievement Award and the Public Service Award of Excellence.

Much has been achieved since the Agency's creation. In particular, the Agency led the development of the new *Policy on Learning, Training and Development* in late 2005, which sets out new minimum learning requirements for three target groups: new employees are to attend an orientation course; managers are to verify that they understand their legal responsibilities and take required management training; and functional specialists are to complete required training in several management areas, including procurement, materiel management, real property management, and information management.

Moreover, key leadership competencies for leaders at all levels were updated and simplified; the Performance Management Program for the Executive Group was strengthened to increase its rigour and make it more effective for departments and agencies; leadership development programs were redesigned and aligned into a leadership continuum from the entry level through to the assistant deputy minister level; and leadership development pilot projects were launched to recruit high-potential individuals in functional communities such as finance and HR.

Finally, the Public Service Award Program was streamlined and the new Public Service Award of Excellence was created.

However, as detailed below, much remains to be done, and the next focus will be to ensure these changes are implemented across the public service and that they achieve their objectives, ensuring that the public service's leadership capacity is built and sustained for the future.

Key priorities and plans for 2006–07 and beyond

A key priority for the Agency will be to monitor the implementation of the ***Policy on Learning, Training and Development***. In support of this, the Agency will develop standards, directives, and guidelines for public service employees and managers, as well as establish the infrastructure (i.e. tools and systems) and HR capacities required in the Agency to support, monitor, and report, on an ongoing basis, on its effective implementation in departments and agencies. As the policy centre for learning, the Agency will also provide policy advice and tools to departments and agencies and will work in collaboration with the Canada School of Public Service to ensure courses and programs developed to support the new Policy meet the employer's knowledge standards.

The new **integrated leadership development programs** will also be implemented and the need for additional programs will be examined. The Agency will support departments in the recruitment of high-potential individuals for accelerated and tailored development. In particular, the Agency will continue its efforts in recruiting and developing leaders in the HR and financial communities, as well as in assisting regional councils and other functional communities where there are shortages. The Accelerated Executive Development Program (AEXDP) is also being updated and a recruitment campaign, open to high-potential public servants, will be launched in 2006–07 to meet the most pressing needs of departments and agencies. Employment equity group representation is integrated into the development programs and will continue to help the government achieve plans and priorities for a more inclusive and representative public service.

The revised **Key Leadership Competencies Profile**, established in August 2005, will be an integral part of the leadership development planning and the Agency will ensure that all corporate leadership initiatives reflect the revised profile. The Agency will provide assistance to departments, agencies, and other partners to integrate this profile into their HR management activities and monitor the effective integration of the profile.

Finally, the Agency will create an integrated framework to enhance the **management of all aspects of HR for the executive community**. While there are a number of policies, programs, services, and tools to support the executive cadre, there is no integrated approach to the management of this community, putting the ability to attract and retain qualified and experienced executives at risk. This includes increased capacities to support the corporate management and

development of the Executive Group through improved HR planning and other services and programs to ensure the sustainable development of the Executive and feeder groups.

The table below provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. Required training, including public service orientation, is in place	
1.1 Directives, standards, and guidelines on required training are in place.	2005–07
1.2 The effective implementation of the new *Policy on Learning, Training and Development* is monitored and effectively supported by the Agency.	
1.3 An annual report on the Policy is prepared.	
2. Newly integrated leadership development programs are implemented, as part of a continuum to meet the current and future needs of the public service	
2.1 Enhanced recruitment to support functional communities and regions takes place.	2005–07
3. Leadership competencies are being integrated into HR management practices	
3.1 Central agencies have implemented the Leadership Competencies Profile into their programs and services.	2005–07
3.2 Support is provided to departments and agencies to integrate competencies into their HR activities.	
4. Enhanced support for the management of the executive cadre	
4.1 The EX HR Management Framework is developed.	2006–07
4.2 Increased support is provided to departments and agencies for better planning, recruitment, and development of the Executive Group across the public service.	2006–07 and ongoing

Challenges ahead

Ensuring that leaders are well equipped to carry out their responsibilities effectively and with integrity is essential to good public service.

The public service is facing shortages in key areas and will face increasing shortages as the workforce ages and as employees become eligible to retire in the next five to 10 years. Without recruitment, development and learning, and integrated approaches to managing key communities, the Government of Canada is at risk of weakening its ability to provide service to Canadians and to ensure that ministers are well supported by strong policy advice.

3.2.2 Promote and embed public service values and ethics at all levels

Context and results for Canadians

The Results for Canadians framework explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest public service values. A strong culture of public service values and high ethical standards is fundamental in any democracy and essential for maintaining public trust in government.

The Agency plays a leadership role in supporting ministers, public service leaders, and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of integrity. In fact, as expectations for a more transparent and accountable public service increase, the Agency's role in this area has never been more important.

Through its Office of Public Service Values and Ethics—established in November 2003—the Agency plays a key role in ensuring that departments, agencies, and the public service as a whole have the policies, management practices, and tools required to ensure that public service values and ethics are reflected in the actions of all employees and that they are an integral part of the performance management and assessment processes, disclose wrongdoing, while ensuring a fair process for those against whom allegations are made.

In particular, as the centre for policy making, the Office works to enhance employee awareness, understanding, and application of the *Values and Ethics Code for the Public Service*—including related policies such as the *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace* and the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*. It establishes a results-based accountability approach to values and ethics and assesses the performance of departments and agencies against those expected results. It develops and disseminates best practices, tools, and training programs. Finally, the Office also supports the government in developing and implementing legislation to protect persons who disclose wrongdoing, while ensuring a fair process.

Since the Office's inception two years ago, many key pieces of the foundation for a stronger culture of public service values have been put in place or are being developed. Promotion and learning about the *Values and Ethics Code for the Public Service* continues across the public service with a variety of awareness and learning workshops and communication tools developed to support the new Code; other values and ethics policy instruments and policy advice services are under constant improvement; standard case management protocols are being put in place; the senior-level interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established to provide leadership and oversight across government; and disclosure protection legislation has been adopted by Parliament.

Key priorities and plans for 2006–07 and beyond

Looking ahead, a key priority for the Agency will be to support government in the further development and implementation of disclosure protection legislation. At the same time, the Office of Public Service Values and Ethics will continue to build on the foundation established over the last two years, pursuing progress on several key fronts.

First, there will be continuing efforts to develop and maintain **widespread employee awareness, understanding, and application of public service values and ethics**. For this, the Office will work with departments, agencies, and the Canada School of Public Service to institute a new series of learning and communications measures for leaders and employees in the public service. This will include establishing certification programs to ensure responsible departmental officials possess the necessary knowledge, competencies, and experience to promote public service values and advise on ethical issues.

Secondly, additional support will be provided to **help departments and agencies meet their accountabilities** in the area of public service values and ethics. In particular, the Agency will complete in 2006–07 the development and implementation of the public service values and ethics component of the Management Accountability Framework.

To support this, departments and agencies will also be provided in 2006–07 with a road map for assessing and continuously improving their performance and management practices in this area. In addition, a government-wide measurement and evaluation strategy for collecting, assessing, and reporting performance against public service values and ethics will be developed and put in place in partnership with departments and agencies.

The Agency will also strengthen its support of public service communities of practice in values and ethics. This includes more dialogue and collaboration with departmental values and ethics experts, as well as the engagement of other communities (e.g. HR management, internal audit) who have an important role in the effective integration of values and ethics into policies, systems, and management practices.

Finally, the Agency will support the Treasury Board by ensuring **policies that contribute to a culture of integrity are in place and effectively implemented**. Forward-looking research will be conducted to identify trends and new policy issues that need to be addressed and, specifically, the policy and systems for preventing and resolving cases of harassment and the *Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants* will be updated. A strategy for the public service will be developed to ensure workplace well-being principles and practices are part of effective departmental HR management regimes.

At the same time, the Agency will assist in the effective implementation of new and existing Treasury Board policies by **providing expert advice** to departments on the interpretation of these policies and related initiatives.

The table below provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. Through a comprehensive and sustained learning and communications strategy, create widespread employee awareness, understanding, and application of public service values and ethics, including obligations under the *Values and Ethics Code for the Public Service*	
1.1 Awareness and learning programs are implemented in the public service and their results assessed.	2006–09
1.2 Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support, and access to advice that they need to carry out their responsibilities.	2006–09
2. Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities	
2.1 Organizational performance expectations and indicators for values and ethics are developed and adopted.	2006–07
2.2 Departments and agencies are provided with a road map for assessing and continuously improving their results and management practices in public service values and ethics.	2006–07
2.3 A measurement and evaluation strategy, including surveys, is developed and implemented.	2006–08
2.4 Consistent and credible performance evidence is systematically collected and used in departmental performance monitoring and deputy minister accountability.	2006–09
2.5 Public service communities of practice in values and ethics are strengthened.	2006–09
3. Key Treasury Board policies that support a culture of public service values and ethics are in place and effectively implemented	
3.1 The policy and system for preventing and resolving cases of harassment is reviewed and necessary changes are implemented.	2006–07
3.2 The *Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants* is updated.	2006–07
3.3 A workplace well-being strategy for the public service is developed and implemented.	2006–09

Plans and Priorities	Time Frame
4. Support is provided to government on legislation for disclosure of wrongdoing, including protection from reprisal for those who make disclosure	
4.1 Development and implementation of a disclosure regime is supported, including supporting the development of federal accountability legislation.	2006–08
4.2 Policies and instruments related to the disclosure regime are updated.	2006–08
4.3 The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices.	2006–09

Challenges ahead

The development and effective implementation of the new disclosure protection legislation is a major challenge for the Agency and for the entire federal public sector (including Crown corporations).

In the long run, a key success factor for the government will be its ability to develop and sustain confidence and trust in the public sector through a culture of integrity that includes protection of whistleblowers from reprisal and a fair process for those against whom allegations are made.

3.3 A representative and accessible public service

This program activity is composed of the following two key results areas:

- achieve and preserve employment equity plans and priorities; and
- achieve and preserve official languages plans and priorities.

	2006–07	2007–08	2008–09
Financial Resources ($ millions)	**13.2**	10.7	10.7
Human Resources (Full-time equivalent)	**102**	91	91

As indicated above, the Agency will experience a decrease in approved funding of $1.9 million to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*, and of $0.5 million due to ending of authorized spending of some initiatives related to employment equity, and savings of $0.1 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

3.3.1 Preserve and achieve employment equity plans and priorities

Context and results for Canadians

The government is committed to creating and maintaining a public service that is representative of Canadian society and responsive to evolving needs for programs and services that take this diversity into account.

The *Employment Equity Act* requires that the federal public service, the country's largest employer, become a representative workplace with respect to the employment of women, Aboriginal peoples, visible minorities, and persons with disabilities. The Act requires that this be done by removing barriers to their employment and by using positive measures to increase their representation and participation in the workforce. The ultimate goal is to become a more inclusive workplace in which designated group members, and all employees, have an opportunity to participate fully in serving Canadians with excellence.

The Agency, acting on behalf of the employer (i.e. the Treasury Board), has the responsibility for supporting and monitoring the implementation of this Act and ensuring the integration of its principles and goals into all the aspects of HR management. In particular, the Agency develops employment equity policies and related instruments; communicates program objectives and priorities; helps departments and agencies by disseminating successful practices, instituting programs, developing tools, and delivering workshops and information sessions; gives advice on the Act and other related issues; and, finally, monitors performance of departments and agencies and reports progress to Parliament annually.

Since the Act came into force in 1996, there has been significant progress on employment equity, and there continues to be strong statistical evidence that the situation of the designated groups has been improving, especially for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities. Targets for these three groups have been met.

The Agency has established clear priorities and launched a series of initiatives in targeted areas. We have engaged in a continuous dialogue with visible minority and Aboriginal employees towards development of a strategy for creating a racism-free workplace; through the Employment Equity Fund, monies have been, and continue to be, allocated to departments and agencies for projects that have a particular emphasis on visible minorities; continued efforts are being made to ensure that employment equity is systematically integrated into departmental HR and business planning; clearer, more integrated, and results-based policy instruments are being developed; and continued efforts are also deployed to make results in this area more accessible and transparent to Canadians.

Key priorities and plans for 2006–07 beyond

Looking ahead, the Agency will intensify its efforts **to ensure that the public service is representative and inclusive and** to meet the employment equity goals, in particular, those relating to recruitment and career development for the visible minority group. It will also continue to improve participation and career advancement for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities.

Firstly, we will emphasize the accountability of departments and agencies in the recruitment and career development of visible minorities. Assessment of progress will be co-ordinated under the Management Accountability Framework and, as appropriate, senior management priorities will reflect the need for improved results.

Secondly, the Agency will lead and support the development and implementation of an anti-racism strategy to facilitate the achievement of a positive corporate culture. This strategy is based on consultation sessions that were undertaken with visible minority and Aboriginal employees in 2005.

Moreover, the Agency is working on the new *Diversity Policy*, which recognizes the diversity of Canadian society. The objective is also to develop a **clearer, simpler, and results-based policy** to support the integration of diversity and employment equity goals into all aspects of HR management and business planning, as well as to facilitate accountability for results. This new Policy will replace the current *Employment Equity Policy* and the *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*; directives on employment equity and the duty to accommodate employees with disabilities will be issued at the same time as the Policy. Consultations with a variety of communities and stakeholders are virtually complete and it is expected that implementation will begin in 2006–07. Implementation sessions will be conducted to familiarize departments and agencies with the requirements. The Agency will also provide support to departments and agencies in interpreting these obligations.

To complement these efforts, communications efforts across the country will foster the understanding of diversity and employment equity obligations. These initiatives will also seek to strengthen partnerships with designated group communities such as the National Council of Visible Minorities, the National Committee of Federal Public Servants with Disabilities, and the Aboriginal National Network Initiative. As well, the Agency will continue to facilitate an understanding of the obligations and benefits of employment equity by means of training programs supporting the PSMA. The objective is to leverage on the new definition of merit that moves to a values-based approach that allows managers to hire the right fit for the organization based on current and future needs.

With regard to **making results more accessible and transparent to Canadians,** the Agency's report with respect to employment equity will, in light of the Auditor General of Canada's recommendations on effective reporting, be balanced, noting both success stories and areas for improvement.

The Agency continuously monitors departmental and agency progress, results achieved, and challenges in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. This active monitoring regime includes departmental analysis of designated groups, data collection, departmental visits, and liaising with various communities and networks. In 2006–07, a particular focus will be on the mechanism to hold senior managers more accountable for results in meeting employment equity goals.

Finally, the Agency will reinforce its capacity to better promote and support on an ongoing basis a holistic approach to diversity management as a core element of government business, in particular, by incorporating diversity in a systematic manner into HR management and business planning at all levels.

The following table provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. The public service is representative and inclusive	
1.1 Develop and facilitate implementation of an anti-racism strategy to support the achievement of a positive corporate culture.	Ongoing
1.2 Provide assistance, advice, funding support, and tools to departments and agencies to accelerate progress regarding the visible minority group.	2006–08
1.3. Issue the *Diversity Policy* to respond to the increasing diversity of Canadian society and evolving programs, policy, and business needs that derive from this and to clarify obligations of deputy heads and organizations.	2006–07
2. The public service has access to modern and fully integrated employment equity policies, directives, tools, and support	
2.1 Increased capacities within the Agency are in place to develop and provide departments and agencies with clearer, simpler, results-based policy instruments and tools to support the integration of diversity and employment equity goals into all aspects of HR management and business planning processes and to facilitate assessments of accountability for results.	Ongoing
2.2 Modernize communications messages and tools to help departments and agencies shift behaviours from a passive commitment to an active one.	2006–08
2.3 Integrate obligations under the *Employment Equity Act* with legislative and non-legislative processes under the *Public Service Employment Act* to ensure that requirements are met in applying the new definition of "merit" when considering requirements for diversity in their current and future needs.	2006–07
3. Results are more transparent and accessible to Canadians	
3.1 Monitor performance of departments and agencies in the representation of employment equity group members, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments.	Ongoing
3.2 Improve monitoring and reporting systems to produce more accessible and timely results, including the measurement of progress in achieving *Employment Equity Act* objectives.	

Challenges ahead

Keeping pace with the continually increasing diversity of Canada's population and workforce is a major challenge. It is also an opportunity to demonstrate leadership through the implementation of employment equity.

The face of Canada is changing rapidly, particularly with the growing visible minority group in the Canadian workforce. Promoting and achieving greater diversity among our employees contributes to development of better policies, improved program design, and the delivery of more effective services for all Canadians. Achieving and preserving employment equity plans and priorities in the public service is about changing culture, behaviour, and practices and, therefore, is a long-term program that requires continued, consistent, and focussed efforts that seek concrete results.

3.3.2 Preserve and achieve official languages plans and priorities

Context and results for Canadians

Canada is not the only country with two official languages. However, what distinguishes it from other countries is the path it has followed in adopting bilingualism. This typically Canadian approach—set out in the *Official Languages Act*—testifies to our fundamental values and to our desire to reflect these values in our public life. As such, the *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV); to enable employees in bilingual regions to work in the official language of choice (Part V); and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians (Part VI).

In support of these plans and priorities, the Agency—through its Official Languages Branch—develops and co-ordinates official languages principles and programs for approximately 200 federal institutions, particularly in the implementation of parts IV, V, and VI of the Act. It makes recommendations to the Treasury Board regarding policies and regulations on communications with, and services to, the public, language of work, and HR management; assesses the effectiveness of programs and policies; and raises awareness of the Official Languages Program among members of the public and federal employees. It also oversees federal institutions' compliance with the obligations in the Act by monitoring and conducting audits and evaluating the effectiveness and efficiency of their programs. Finally, it prepares the annual report on official languages that the President of the Treasury Board must submit to Parliament.

The Agency plays a key role in the implementation of the Exemplary Public Service that supports Canada's linguistic duality.

Finally, in carrying out its responsibilities, the Agency works with numerous partners, including the Public Service Commission of Canada, the Canada School of Public Service, Canadian Heritage, and all of the 200 institutions subject to the Act.

In the wake of the Action Plan for Official Languages, key steps have been taken in the renewal of the Official Languages Program since 2003. As depicted in the Agency's last annual report on official languages, our vision of instituting cultural change is beginning to take root. The

initiative to develop clearer, more accessible results-based policy instruments is almost complete; new tools are in place, accountability systems are being strengthened; and the federal institutions and regional councils are working with us to meet the challenge of re-establishing official languages as a priority and of gradually changing organizational cultures.

Despite major progress reported since the enactment of the *Official Languages Act* more than 35 years ago, achievements in some areas remain fragile or below expectations. In particular, rights and obligations are still misunderstood, and there are misperceptions about statutory and policy requirements within and outside the public service. The number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow. French continues to be underused as a language of work in bilingual regions; and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their right to work in their preferred official language.

Key priorities and plans for 2006–07 beyond

Leveraging on the progress made since the inception of the Action Plan for Official Languages, the Agency will continue to focus on three key results areas: improving service and accountability to Canadians with regards to official languages; developing and sustaining a stronger shared vision of service to Canadians in both official languages, as well as of a bilingual workplace in regions designated as bilingual; and establishing objectives for increasing bilingual capacities within the Executive Group and the executive feeder groups. On each of these fronts, the Agency's main plans and priorities for the next three years are as follows.

Firstly, by 2008, the Agency will have completed important steps in the implementation of its **new approach to accountability and reporting**. This new approach involves a new cycle and a new system for measuring the overall linguistic performance of institutions, as well as for reporting results that better reflect the actual situation. This includes strengthened audit capacities within the Agency to increase the number of assessments of institutions. It will also make better use of information arising, in particular, from audits, institutions' annual reviews, parliamentary committees, as well as the Office of the Commissioner of Official Languages. Moreover, results published in the annual report to Parliament will be more relevant and will strengthen our contribution to the Management Accountability Framework of the Treasury Board. There will also be an official languages management dashboard that will provide a clearer portrait of the situation in each institution. This dashboard will better monitor compliance with the legislation in institutions subject to the Act; keep a close eye on specific situations and recurring problems; and support a more timely access to information for reporting on, and making informed decisions about, the Program.

At the same time, with the objective of putting in place clearer, more accessible, results-based official languages policy instruments, the Agency will continue in 2006–07 a series of communications to raise awareness and support the effective implementation of its renewed policies across the public sector. Indeed, as part of the Action Plan for Official Languages, the Agency launched in 2003 a review of all official languages policies. The purpose of the review was to update the policies, reduce their number, focus on results, adapt them for posting on the Web, and include performance indicators. This review is now largely complete. The first phase dealt with language of work and the enhanced policies came into effect on April 1, 2004.

The second phase dealt with the policy instruments on communications with, and services to, the public and on the use of Web sites and electronic communications. Policies resulting from this second phase came into effect on July 15, 2005.

Continued **assistance and support** will also be provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of their operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, through work conducted under the **Action Plan**, and through networks such as those of the Official Languages Champions and federal regional councils.

In addition, to complement these efforts, over the next two years the Agency will develop **additional information tools** which will help government employees better understand their rights and obligations and respond to the concerns raised in the study *Attitudes towards the Use of Both Official Languages Within the Public Service of Canada* (2001–02). The overall goal is to bring about a cultural change and create an environment that is more open and conducive to the use of both official languages. In particular, the campaign aims to correct misperceptions, reduce the number and gravity of complaints, increase the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual, enhance the rate of bilingualism among employees, and rectify the shortcomings in implementation of the Act.

In the case of service to the public, head offices, wherever they are located, must serve the public in both official languages and therefore require some bilingual capability among staff. Other offices may be required to provide bilingual services under the *Official Languages Act* or under official languages Regulations, depending on the nature of the office, the demographics of the service area or if there is a significant demand for services in both languages. The Centre of Excellence is to continue the review of the *Official Languages (Communications with and Services to the Public) Regulations* pursuant to the Doucet decision.

Finally, with regard to **increasing bilingual capacities**, the Action Plan for Official Languages has allocated $2 million over five years (2003–08)—$400,000 per year—for activities targeting the recruitment of bilingual candidates. The Agency transfers these funds to the Public Service Commission of Canada (PSC), under a memorandum of understanding setting out specific objectives. The PSC, the Quebec Federal Council, and the Agency are working with the Quebec Community Groups Network to find solutions to a particular challenge in Quebec where Anglophones are seriously under-represented. The Agency is following the situation closely.

The table below provides a summary of these plans and priorities.

Plans and Priorities	Time Frame
1. Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved	
1.1 Strengthened monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, including increased audit assessments of institutions, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians.	2006–08
1.2 Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through work conducted under the Action Plan.	2004–09
1.3 The compliance review of the Regulations based on demographic data is completed. Further to the Federal Court order of October 19, 2004, in the Doucet case, the process to amend the Regulations is to be completed.	2006–07
2. The stronger shared vision of service delivery to Canadians in both official languages and of a bilingual workplace in regions designated as bilingual is in place, based on the underlying public service values	
2.1 Continuing assistance is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through work conducted under the Action Plan.	2004 09
2.2 An official languages awareness campaign to correct misperceptions, reduce the number and gravity of complaints, increase the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual, enhance the rate of bilingualism among employees, and rectify the shortcomings in implementation of the Act will continue.	2006–08
3. Objectives are met for increasing bilingual capacities within the Executive and executive feeder groups, thereby fostering the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual.	2004 08

Challenges ahead

Establishing and sustaining an exemplary public service relating to official languages requires integrating respect for linguistic duality into employees' daily activities, whether they interact with their colleagues or with Canadians. This is an ongoing challenge that requires continuous, consistent, and focussed efforts. Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values of inclusion and respect in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

Section IV: Our Management Priorities

4.1 Our management principles

The effective establishment of a new HR management regime requires more than new legislation and management infrastructure. It also requires a cultural change accompanied by a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and all its partners.

In doing so, the Agency is guided in its day-to-day business by key management principles.

In particular, it aims to be recognized as a central agency that is:

- **leading by example:** establishing the vision, objectives, and principles of modern HR management and demonstrating the benefits of the new HR management regime in its own organization—including the integration of HR planning with business planning;

- **a strategic partner:** aligning HR and business strategy—leading government-wide approaches to HR planning and strategies, delivering integrated results-based HR policies and programs, and working in partnership with departments and agencies to ensure public service renewal;

- **a champion for HR management excellence:** providing single-window access to HR policy expertise and leading-edge practices for the public service, developing effective working relationships with partners, listening to and enabling departments and agencies, and ensuring effective oversight and accountability; and

- **an agent of change:** facilitating transformations through innovative and responsive leadership—practising simplicity and clarity, clarifying HR management roles and responsibilities, and demonstrating clear linkages between all HR management disciplines and higher-level government objectives, such as having the first sustainable development strategy related to human capital.

4.2 Integrated HR planning and business planning

Starting in 2006–07, departments and agencies (including central agencies) are asked to ensure that their respective reports on plans and priorities include an overview on how they integrate HR planning into business planning, identifying main challenges, risks, and actions to be taken in this area.

Indeed, integrated HR and business planning is the foundation for assessing and understanding the current and future needs of departments and agencies so that they can deliver on their business plans and priorities. This is essential not only to promote healthy organizations that retain competent, committed, and engaged employees, but also to mitigate management risks associated with an ageing workforce, tight labour markets, and technological changes.

In addition, effective HR planning is a fundamental prerequisite to the successful application of the new principle of merit resulting from the *Public Service Modernization Act* (PSMA)—see also section 2.3, "The new HR management regime and challenges ahead."

With the PSMA, the new principle of merit moves away from the rules-based concept of "best qualified" to a values-based approach that allows managers to hire, more efficiently, the right fit for the organization by considering the current and future skills needed within the entire organization—not just for the job.

As a result, managers now have greater flexibility and discretion in assessing candidates and making staffing decisions. However, managers are also held accountable for their decisions, which must be based on sound HR planning linked to business planning, so that they know what skills, qualifications, and organizational requirements are needed, now and in the future.

In doing so, one of the Agency's first steps in reinforcing integrated HR planning with business planning was the creation of the Senior Management Committee (SMC) to provide strategic guidance and direction in this area in a focussed and dedicated manner.

Each member of the Agency's senior management team is part of the SMC. This Committee is regularly kept informed of progress in all disciplines, including official languages, workforce renewal, and employment equity. It also makes use of the data gathered from various sources to support proper planning of current and future needs, as well as to make any required adjustments or course corrections, including influencing decisions about staffing and recruitment. For instance, all EX resourcing is discussed at the SMC before positions are created or staffing actions initiated. This ensures consistency and transparency.

Moreover, as part of the Agency's action plan in reinforcing integrated HR planning with business planning, a comprehensive survey on workplace well-being was conducted to provide a solid base for providing essential research insights into the drivers of workplace well-being and enabling it to adopt results-based approaches to organizational improvements.

To prepare specifically for the 2006–07 planning cycle, the Committee also held an HR planning retreat at the end of June 2005. Although HR has been an integral component of past business planning sessions, it was the first time that a retreat focussed exclusively on identifying areas where HR support is required to ensure the organization is capable of addressing its business needs for the current and foreseeable future. Equally important was the emphasis placed on developing strategies to guide how people are managed within the organization. During this planning process, members of the SMC were asked to identify the most important HR issues for their branches and the organization as a whole. Considerations included the risks associated with the various issues in relation to the Agency's current and future business; whether an issue applied to more than one branch; whether strategies to address the issue fell within the Agency's control; and whether there were measurable benefits to addressing the issue.

Six priorities have been identified as they relate to HR management in the Agency. For each priority, a series of objectives, activities, or strategies has been or will be developed to assist the Agency in achieving the desired outcomes.

These priorities are as follows:

- policy capacity is renewed;
- administrative capacities are increased;
- leadership capacities are strengthened;
- efficiency and effectiveness are optimized;
- corporate knowledge retention and transfer are addressed; and
- 2005 Workplace Well-being Survey and the Public Service Employee Survey results are acted upon.

While these challenges cross-cut the Agency's program activities, they are particularly important for the modernization of HR management, including the implementation and long-term support of the PSMA; the modernization of the job classification system; and the establishment of effective HR planning and accountability systems.

One of the Agency's key responsibilities is policy development and implementation. The Agency's ongoing capacity to deliver and support quality, innovative, and comprehensive HR policy is critical, particularly given the new HR management regime. However, the Agency's strategic **policy capacity** is severely at risk. In particular, there is a significant shortfall of policy analysts and there is a large number of the existing pool of policy experts that are eligible for retirement within the next two to five years. As a result, strengthening policy capacity is a top priority for the Agency over the planning horizon.

Similarly, the greater use of technology, expenditure reviews, and a greater emphasis on knowledgeable workers led to sharp decreases across the public service in its administrative staff. This is true for the Agency as well. The **administrative capacity** is a key ingredient to improved accountability, transparency, and probity. With fewer administrative and support staff, or where there is instability, there is a greater likelihood of errors in key areas such as contracting, records management, purchasing, and even HR administration. It also impacts negatively on the workload of managers and employees. This shortfall of administrative capacity appears at different levels across the Agency and, as such, is another priority for the organization.

Past practice in many public service organizations has been to select or promote **future leaders** based on knowledge or technical expertise rather than on competencies and ability to lead and manage change. A consequence of this is that organizations are less able to adapt, particularly in periods of rapid change or growth. The Agency is experiencing such a period of change and growth. With an ageing workforce and with certain sunset programs winding down, as much as one third of the Agency's Executive Group could leave in the next two years. At the same time, other programs and responsibilities are on the upswing, including learning, policy renewal, shared services, performance monitoring, and reporting. As a result, a third priority for the Agency will be to attract and hire high-performing leaders, while developing the ones in place so that there is an adequate pool of leaders with the right competencies to manage the workforce.

As a direct result of the staff shortages mentioned above, there is also a necessity to move to more effective and efficient approaches to reduce the volume of internal competitions, as well as to facilitate and improve the Agency's **hiring and staff retention processes**. For instance, it is not unusual to have managers competing—often unknowingly—for scarce resources to fill their vacancies, thereby contributing to frustration and delays, not to mention dissatisfaction. As a result, managers and HR staff within the Agency must work more closely together, including exploring the possibilities of re-engineering internal processes and systems; reviewing the organization and classification structure; developing a top-down and bottom-up HR planning process; and working collaboratively to meet their current and future needs in common priority areas.

A fifth challenge is **corporate knowledge retention and transfer,** particularly in the context of the anticipated departures caused by retirements, promotions, deployments, and resignations. There are currently no structures or processes in place to ensure knowledge retention and transfer, nor has succession planning been carried out. There is also a lack of standardization in approaches, and new employees do not receive consistent or comprehensive orientation to the organization, its business, or its management principles. All of these can weaken the Agency's capacity to meet its strategic objectives.

Finally, in 2006–07 and beyond, the Agency has a priority to act upon the **Workplace Well-being Survey and the 2005 Public Service Employee Survey results.** The survey "Building a Better Workplace" was a pilot project launched by the Agency to identify the right workplace conditions to generate high levels of employee engagement. It involves not only assessing current organizational performance but also acting to improve upon it. Results from this survey were shared with management, employees, and their representatives last fall. A series of drivers were identified and, of these, the report highlighted five in particular as requiring increased attention. These were:

- enhancing management effectiveness;
- opening channels of communication between staff and executives;
- focussing on employees' career progress;
- reducing barriers to productivity; and
- ensuring fair and transparent staffing processes.

It was also recommended that the Agency make workplace well-being a top priority; involve staff in developing solutions; celebrate successes; establish targets and hold managers accountable; and assess progress annually. A series of initiatives have been developed (or some are under development) to address issues raised in the most recent Public Service Employee Survey.

A change management and organizational development team has also been established within the Agency to assist each branch in coping with all the aforementioned challenges and implementing changes, both internally to the Agency and externally, on initiatives related to departments and agencies.

4.3 Other management challenges

In addition to the HR challenges presented in section 4.2 above, the Agency will pursue further progress in the following key areas:

- the integration of HR planning with business planning;
- the refinement of the organization's results structure and related performance indicators;
- the improvement of internal and external communications; and
- the strengthening of the corporate policy and strategic planning functions.

2006–07 will, indeed, be the first year for departments and agencies in integrating HR planning with business planning in a systematic manner. This new discipline will require several iterations before it reaches maturity. The challenge for the Agency will be to lead by example by improving how it integrates HR planning with business planning in its own organization, setting the path for other departments and agencies, and succession planning for critical mission priorities.

Similarly, another challenge will be to lead by example by making further progress as it relates to the Agency's results structure. While the Agency established a comprehensive strategic planning and results framework (including mandate, strategic outcome, program activities, and key results areas), our performance measures must be further developed and/or refined.

Communications is a third challenge for the Agency. Its mandate, strategic positioning, priorities, and targeted results must be better understood both internally and externally.

Another challenge for the Agency is to continue to build up expertise in strategic functions, including communications, finance, internal audit, strategic planning, and HR management. This includes a better integration and co-ordination between these areas, particularly as it relates to the corporate policy and strategic planning functions.

Section V: Supplementary Information

The Agency's organizational structure as of June 1, 2006

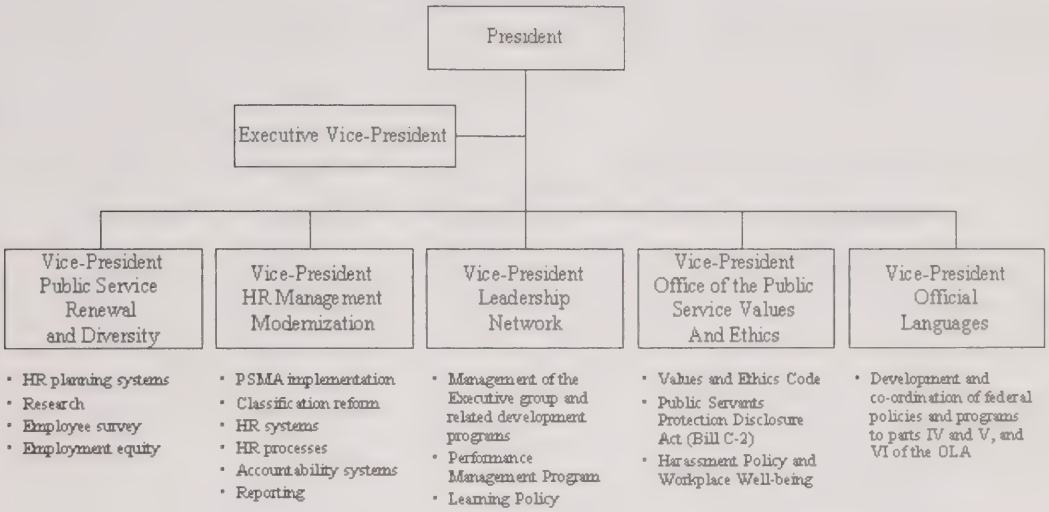


Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	23.8	**55.3**	16.7	16.7
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	51.6	**40.3**	40.0	40.0
Representative and Accessible Public Service	11.3	**11.3**	10.7	10.7
Budgetary Main Estimates (gross)	86.7	**106.9**	67.4	67.4
Less: Respendable revenue	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total Main Estimates	86.7	**106.9**	67.4	67.4
Adjustments				
Governor General Special Warrants requests:				
Funding to modernize human resources management in the federal public service (*Public Service Modernization Act*)	14.7			
Funding to promote ethical practices in the federal public service and a positive environment for disclosing wrongdoing	4.2			
Operating budget carry forward	3.3			
Funding to support employment equity projects	0.4			
Less: Amounts already available or unspent	-1.9			
Supplementary Estimates:				
PSAC training project – government-wide		**0.9**	0.9	
Operating Budget Conversion Factor/PWGSC Accommodation		**-3.0**		
Expenditure Review Committee:				
Procurement Savings	-0.1	**-0.1**		
ERC Decision to Integrate Youth Internship Program to Youth Employment Strategy[1]	-8.0			
Total Adjustments	12.6	**-2.2**	0.9	0.0
Total Planned Spending[2]	99.3	**104.7**	68.3	67.4
Total Planned Spending	99.3	**104.7**	68.3	67.4
Less: Non-Respendable revenue	-	**-**	-	-
Plus : Cost of svcs recd without chg	8.2	**7.9**	7.8	7.8
Net cost of Agency	107.5	**112.6**	76.1	75.2
Full Time Equivalents	618	**667**	488	479

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

(1) The outyear figures for the ERC reduction regarding the decision to integrate the Youth Internship Program are included in the Main Estimates for those years.

(2) The reduction in estimated total planned spending and full-time equivalents for the period 2006-2007 through to 2008-2009 is mostly due to the temporary nature of funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act* and the reform of the classification system.

Table 2: Program Activities

($ millions)

2006-2007						
	Budgetary					
Program Activity	Operating	Capital	Grants & Contrib.	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)[1]	Total Planned Spending
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	55.3			55.3	-7.5	47.8
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	40.3			40.3	3.4	43.7
Representative and Accessible Public Service	11.3			11.3	1.9	13.2
Total	106.9	0.0	0.0	106.9	-2.2	104.7

[1] The adjustments (planned spending not in Main Estimates) consist of:

- $876K for the PSAC training project - government-wide;
- $50K in procurement savings (ERC reduction);
- $1.8M reduction in accommodation costs and $1.2M in employee benefits reductions associated with funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*; and
- realignment, between activities, of funding to address mandated provisions of the *Public Service Modernization Act*.

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

($ millions)

Vote or Statutory Item	Vote or Statutory Vote Wording	2006-2007 Current Main Estimates	2005-2006 Previous Main Estimates
30	Operating expenditures	**97.7**	62.1
35	Contributions	-	16.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	**9.2**	8.4
	Total Agency[(1)]	**106.9**	**86.7**

(1) The Agency's Main Estimates have increased by $20.2M from $86.7M in 2005-2006 to $106.9M in 2006-2007.

The net increase of $20.2M is mainly due to:

- An increase of $36.4M in Operating Expenditures and Contributions to employee benefit plans explained as follows:
  - $30.8M renewal funding for the Human Resources Modernization Program;
  - $4.7M funding to support the passage and implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act*, and to address pressures on the Office of Values & Ethics to provide leadership and advice;
  - $2.9M compensation for collective agreements;
  - $0.4M budget transfer from the Treasury Board Secretariat for the Policy Renewal Project.
  - $0.9M reduction pursuant to the Expenditure Review by the rationalization of its management and operations;
  - $0.5M employee benefit plan reduction to 19% of salaries;
  - A transfer of $1M to the Youth Employment Strategy (YES) lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) following the decision to integrate the Youth Internship Program (YIP).
- A reduction of $16.2M in Contribution expenditures explained as follows:
  - A $16M ERC saving following the decision to integrate the Youth Internship Program (YIP) with the Youth Employment Strategy (YES) lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC);
  - A transfer of $0.2M to YES.

Table 4: Net Cost of the Agency for the estimates year

($ millions)

	Total
Net Planned Spending	**104.7**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	**4.1**
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	**3.7**
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	**0.1**
Total	**7.9**
Less: Non-respendable Revenue	**0.0**
2006-2007 Net cost of the Agency	**112.6**

Table 5: 2006-2007 Resource Requirements by Branch/Organization

($ millions)

Activity				
Branch / Organization	Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Representative and Accessible Public Service	Total Planned Spending
President	0.2	0.4	0.1	0.7
Executive Vice-President	0.2	0.3	0.1	0.6
DG Strategic Management and Planning	5.5	8.7	2.3	16.5
DG Communications	0.7	1.2	0.4	2.3
PS Renewal and Diversity	7.0		3.5	10.5
Human Resources Management Modernization	34.2			34.2
Leadership Network		28.2		28.2
Office of Public Service Values and Ethics		4.9		4.9
Official Languages			6.8	6.8
Total 2006-2007	**47.8**	**43.7**	**13.2**	**104.7**

Table 6: Summary of transfer payments

($ thousands)	Forecast Spending 2005-06	**Planned Spending 2006-07**	Planned Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09
Effective Ethical Leadership and a Quality Work Environment				
Contributions				
Youth Internship Program [1]	8.1	-	-	-

[1] In 2005-2006, the Youth Internship Program was integrated with the Youth Employment Strategy led by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace.

Table 7: Useful Internet Addresses

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp
Table showing the Agency responsibilities
http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_e.asp
Human Resources Management Modernization
http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_e.asp
Classification Modernization
http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp
Leadership Network
http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp
Values and Ethics
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp
Employment Equity
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp
Official Languages
http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp
Public Service Modernization Act
http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
Values and Ethics Code for the Public Service
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp
Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp
Employment Equity Act
http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
Official Languages Act
http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
Results for Canadians
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp
Treasury Board (portfolio)
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_e.asp
Canada School of Public Service
http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp
Treasury Board of Canada Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp

École de la fonction publique du Canada
http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp
Secrétariat du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp

Tableau 7 : Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp
Tableau sommaire des responsabilités de l'Agence
http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp
Modernisation de la gestion de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp
Réforme de la classification
http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp
Réseau du leadership
http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp
Valeurs et éthique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp
Équité en emploi
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp
Langues officielles
http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_f.asp
Loi sur la modernisation de la fonction publique
http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp
Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp
Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_f.asp
Loi sur l'équité en matière d'emploi
http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html
Loi sur les langues officielles
http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html
Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp
(Portefeuille du) *Conseil du Trésor*
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp

Tableau 6 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité				
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes[1]	8,1	-	-	-

[1] En 2005-2006, le Programme de stages pour les jeunes a été intégré à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Les deux programmes s'adressent aux jeunes qui ont des difficultés à se trouver un l'emploi. Cette décision assurera la mise en place de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail.

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction

(en millions de dollars)

	Activité			
Direction /Organisation	Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible	Total des dépenses prévues
Présidente	0,2	0,4	0,1	0,7
Première vice-présidente	0,2	0,3	0,1	0,6
DG, Gestion et planification stratégique	5,5	8,7	2,3	16,5
DG Communications	0,7	1,2	0,4	2,3
Renouvellement de la fonction publique et diversité	7.0		3,5	10,5
Modernisation de la gestion des ressources humaines	34,2			34,2
Réseau du leadership		28,2		28,2
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique		4,9		4,9
Langues officielles			6,8	6,8
Total 2006–2007	**47,8**	**43,7**	**13,2**	**104,7**

Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire

(en millions de dollars)

	Total
Dépenses prévues	**104,7**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**4,1**
Contributions couvrant la partie de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses couvertes par le SCT	**3,7**
Salaire et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	**0,1**
Total	**7,9**
Moins : Revenus non disponibles	**0,0**
Coût net de l'Agence en 2006-2007	**112,6**

Tableau 3 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses courant 2006-2007	Budget principal des dépenses antérieur 2005-2006
30	Dépenses de fonctionnement	**97,7**	62,1
35	Contributions	-	16,2
(L)	Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	**9,2**	8,4
	Total pour l'Agence [1]	**106,9**	**86,7**

[1] Le Budget principal des dépenses s'est accru de 20,2 millions de dollars, soit de 86,7 millions de dollars en 2005-2006 à 106,9 millions en 2006-2007.

L'augmentation nette de 20,2 millions est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Une augmentation de 36,4 millions au budget de fonctionnement et au régime d'avantages sociaux (RASE) des employés comme suit :
  - 30,8 millions de dollars pour la reconduite du Programme de gestion de la modernisation des ressources humaines;
  - Financement de 4,7 millions pour favoriser l'adoption et la mise en oeuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, ainsi que pour répondre aux pressions qui s'exercent sur le Bureau des valeurs et de l'éthique pour qu'il assume le leardership et prodigue des conseils;
  - 2.9 millions de dollars pour la rémunération prévue aux conventions collectives;
  - Transfert de 0,4 million de dollars du Secrétariat du Conseil du Trésor pour le Projet de renouvellement de l'ensemble des politiques;
  - Réduction de 0,9 million de dollars conformément à l'exercice du Comité d'examen des dépenses (CED);
  - Ajustement du RASE à 19 % équivalant à 0,5 million de dollars;
  - Transfert d'un million de dollars suite à la décision prise par le CED d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes (PSJ) à la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) administrée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

- Une réduction de 16,2 millions de dollars en contributions comme suit :
  - Réduction de 16 millions de dollars suite à la décision prise par le CED d'intégrer le PSJ à la SEJ;
  - Transfert de 0,2 million à la SEJ.

Tableau 2 : Activités de programme

(en millions de dollars)

2006-2007						
	Budgétaires					
Activité de programme	**Fonctionnement**	**Immobilisations**	**Subventions et contributions**	**Total du Budget principal des dépenses**	**Redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)** [1]	**Total des dépenses prévues**
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	55,3			55,3	-7,5	47,8
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	40,3			40,3	3,4	43,7
Fonction publique représentative et accessible	11,3			11,3	1,9	13,2
Total	106,9	0,0	0,0	106,9	-2,2	104,7

[1] Les redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) comprennent :

- Le financement de 876 000 $ pour le projet pangouvernemental de formation de l'AFPC;
- Des économies liées aux achats de 50 000 $ (Comité d'examen des dépenses);
- Des réductions de 1,8M $ en frais de locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de 1,2M $ en avantages sociaux liées au financement en vertu des dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique.*
- Un réalignement entre activités du financement en vertu des dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique.*

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Total des redressements	12,6	**-2,2**	0,9	0,0
Total des dépenses prévues [2]	99,3	**104,7**	68,3	67,4
Total des dépenses prévues	99,3	**104,7**	68,3	67,4
Moins : Revenus non disponibles	-	**-**	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	8,2	**7,9**	7,8	7,8
Coût net du ministère	107,5	**112,6**	76,1	75,2
Équivalents temps plein	618	**667**	488	479

Note : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau et d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

[1] Les réductions des années futures découlant de la décision du Comité d'examen des dépenses d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse sont comprises dans les budgets principaux des dépenses de 2007-2008 et 2008-2009.

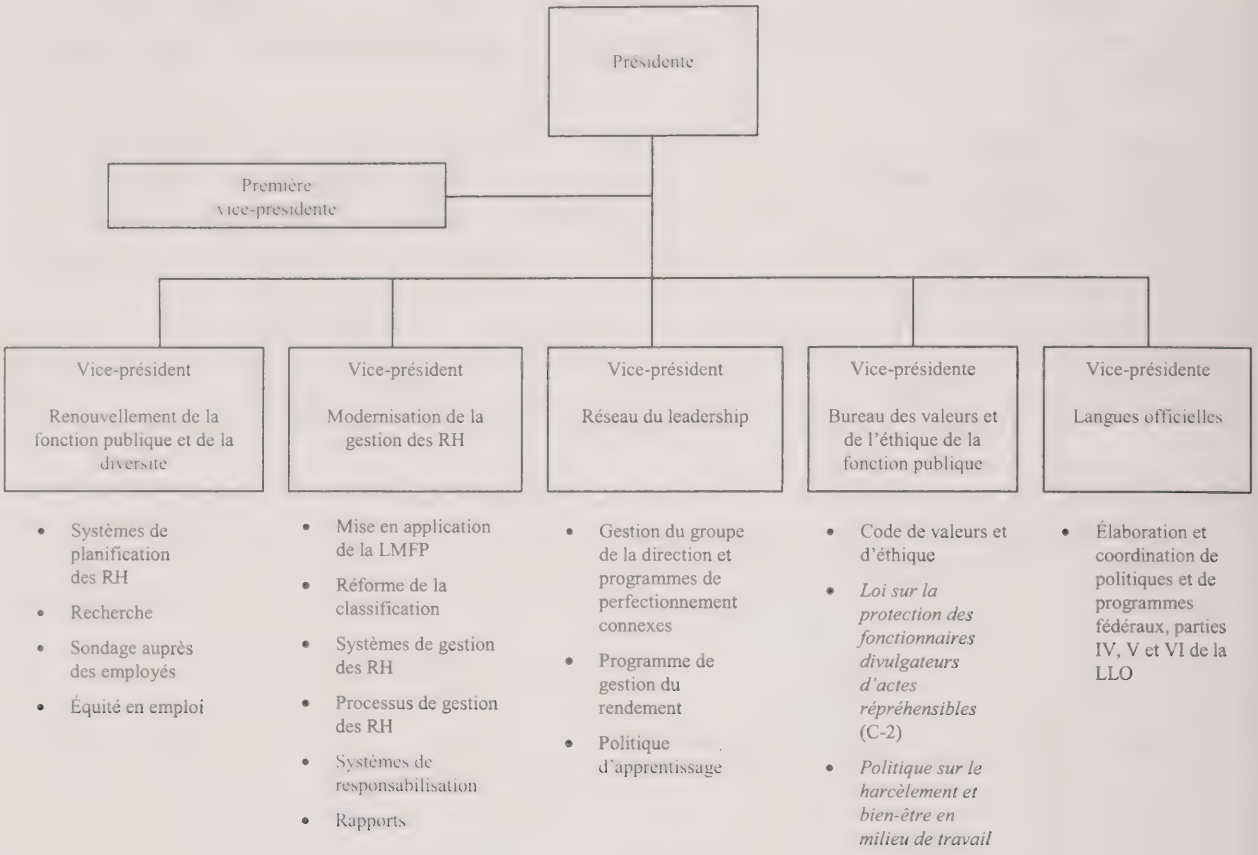
[2] La diminution des dépenses prévues et des équivalents temps plein sur la période de planification triennale s'explique en grande partie par le caractère transitoire du financement relié aux dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et à la réforme du système de classification.

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	23,8	**55,3**	16,7	16,7
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	51,6	**40,3**	40,0	40,0
Fonction publique représentative et accessible	11,3	**11,3**	10,7	10,7
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	86,7	**106,9**	67,4	67,4
Moins : revenus disponibles	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Total du Budget principal des dépenses	86,7	**106,9**	67,4	67,4
Redressements				
Demandes de mandats spéciaux de la gouverneure générale :				
Financement pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*)	14,7			
Financement pour favoriser l'éthique dans la fonction publique fédérale et un environnement favorable à la dénonciation d'actes répréhensibles	4,2			
Report du budget de fonctionnement	3,3			
Financement pour favoriser les projets d'équité en emploi	0,4			
Moins : fonds disponibles ou non dépensés	-1,9			
Budget supplémentaire des dépenses :				
Projet pangouvernemental de formation de l'AFPC		**0,9**	0,9	
Facteur de conversion du budget d'opération/Frais de locaux de TPSGC		**-3,0**		
Comité d'examen des dépenses :				
Économies liées aux achats	-0,1	**-0,1**		
Décision du CED d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes [1]	-8,0			

Partie V : Renseignements supplémentaires

Organigramme de l'Agence au 1er juin 2006



De même, un défi pour l'Agence sera de prêcher par l'exemple en faisant de nouveaux progrès sur le plan de sa structure de résultats. Bien que l'Agence ait établi un cadre intégré de résultats et de planification stratégique (qui comprend le mandat, les résultats stratégiques, les activités de programmes et les résultats clés), ses mesures du rendement doivent être élaborées davantage ou améliorées.

Les communications représentent un troisième défi pour l'Agence. Son mandat, son positionnement stratégique, ses priorités et ses résultats souhaités doivent être mieux compris à l'interne comme à l'externe.

Un autre défi pour l'Agence est de continuer à enrichir l'expertise dans des fonctions stratégiques, dont les communications, les finances, la vérification interne, la planification stratégique et la gestion des RH. Elle devra notamment améliorer l'intégration et la coordination entre ces domaines, en particulier en ce qui touche les fonctions politiques et les fonctions de planification stratégique.

engagement profond des employés. Il s'agit non seulement d'évaluer le rendement organisationnel actuel mais également de chercher à l'améliorer. Les résultats de cette enquête ont été présentés à la direction, aux employés et à leurs représentants l'automne dernier. Une série de catalyseurs ont été cernés et parmi ceux-ci, le rapport d'enquête en soulignait cinq qui demandent une attention accrue. Ce sont les suivants :

- améliorer l'efficacité de la gestion;
- ouvrir des voies de communication entre le personnel et les cadres;
- mettre l'accent sur l'avancement professionnel des employés;
- réduire les obstacles à la productivité;
- assurer des processus de dotation équitables et transparents.

On a aussi recommandé à l'Agence de faire du bien-être en milieu de travail une priorité absolue, de faire participer le personnel à l'élaboration de solutions, de reconnaître les réussites, de fixer des objectifs et de tenir les gestionnaires responsables, et d'évaluer les progrès annuellement. Une série d'initiatives a été élaborée (d'autres sont en voie d'élaboration) pour donner suite aux questions soulevées par le tout dernier *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*.

Une équipe de gestion du changement et de développement organisationnel a également été constituée au sein de l'Agence pour aider chaque direction à affronter les défis mentionnés ci dessus et à mettre en œuvre des changements, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Agence, en matière d'initiatives concernant les ministères et organismes.

4.3 Autres défis en matière de gestion

En plus des défis en gestion des RH présentés ci-dessus, au point 4.2, l'Agence cherchera à réaliser des progrès dans les domaines clés suivants :

- l'intégration de la planification des RH et de la planification des activités;
- le peaufinage de la structure des résultats et des indicateurs de rendement connexes de l'Agence;
- l'amélioration des communications internes et externes de l'Agence;
- le renforcement des fonctions des politiques organisationnelles et de la planification stratégique.

L'exercice 2006-2007 sera en fait pour les ministères et les organismes la première année d'intégration systématique de la planification des RH avec la planification des activités. Cette nouvelle discipline nécessitera plusieurs itérations avant de parvenir à maturité. Le défi pour l'Agence sera de prêcher par l'exemple en améliorant sa façon d'intégrer la planification des RH avec la planification des activités dans sa propre organisation et de montrer la voie ainsi aux autres ministères et organismes et aux responsables de la planification des priorités essentielles à la mission.

de la responsabilisation, de la transparence et de la probité. Avec la réduction du personnel administratif et de soutien ou en cas d'instabilité, la probabilité d'erreurs dans des domaines clés comme la passation de marchés, la gestion des documents, les achats et même l'administration des RH augmente. Cette situation a aussi une incidence néfaste sur la charge de travail des gestionnaires et des employés. Cette insuffisance de capacité administrative apparaît à différents niveaux de l'Agence et devient donc une autre priorité pour l'organisation.

La pratique dans de nombreuses organisations du secteur public consistait par le passé à sélectionner ou à promouvoir de **futurs dirigeants** en fonction des connaissances ou de l'expertise technique plutôt qu'en fonction des compétences et de la capacité de diriger et de gérer le changement. En conséquence, les organisations sont moins en mesure de s'adapter, en particulier en période de changement ou de croissance rapide. L'Agence traverse une telle période de changement et de croissance. Avec le vieillissement de l'effectif et l'élimination progressive de certains programmes de temporarisation, un tiers des membres du groupe de direction de l'Agence pourraient partir au cours des deux prochaines années. Par ailleurs, d'autres programmes et responsabilités prennent de l'ampleur, et notamment l'apprentissage, le renouvellement des politiques, le partage des services, la surveillance du rendement et l'établissement de rapports sur celui-ci. Par conséquent, une troisième priorité de l'Agence consistera à attirer et à embaucher des dirigeants très productifs tout en perfectionnant ceux qui sont en poste, de manière à obtenir une réserve de dirigeants possédant les compétences nécessaires à la gestion de l'effectif.

Conséquence immédiate des pénuries de personnel qui ont été décrites ci-dessus : il devient également nécessaire d'adopter des méthodes plus efficaces et plus efficientes de réduction du nombre de concours internes et de faciliter et d'améliorer les **processus d'embauche et de maintien en poste du personnel** de l'Agence. Par exemple, il n'est pas inhabituel de voir des gestionnaires se disputer des ressources rares – souvent à leur insu – pour doter des postes et contribuer ainsi à la frustration et aux retards, sans compter l'insatisfaction. Par conséquent, les gestionnaires et le personnel des RH de l'Agence doivent travailler en plus étroite collaboration et notamment explorer les possibilités de réorganisation des processus et des systèmes internes, revoir la structure organisationnelle et la structure de classification, élaborer un processus de planification des RH descendant et ascendant et travailler de concert pour répondre à leurs besoins actuels et futurs dans des domaines prioritaires communs.

La **conservation et le transfert des connaissances organisationnelles** représentent un cinquième défi, en particulier dans le contexte des départs prévus en raison de départs à la retraite, de promotions, de mutations et de démissions. Il n'y a pas actuellement de structures ou de processus pour assurer la conservation et le transfert des connaissances, et aucune planification rigoureuse de la relève n'a été faite. On constate aussi un manque d'uniformisation des approches, et les nouveaux employés ne reçoivent pas une orientation uniforme ou complète en ce qui a trait à l'organisation, à ses activités ou à ses principes de gestion. La conséquence éventuelle serait la réduction de la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs stratégiques.

Enfin, en 2006-2007 et après, l'Agence se donne comme priorité de donner suite aux **résultats de l'enquête sur le bien-être en milieu de travail** et du ***Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005***. L'enquête, « Création d'un milieu de travail plus favorable », était un projet pilote qui a été lancé par l'Agence pour définir les conditions du milieu de travail favorables à un

appui en gestion des RH afin de s'assurer que l'organisation est en mesure de satisfaire ses besoins opérationnels actuels et prévisibles. L'attention qui a été accordée à l'élaboration de stratégies pour orienter la façon dont les personnes sont gérées au sein de l'organisation revêtait une importance aussi grande. Durant ce processus de planification, les membres du CHD ont été priés de cerner les questions les plus importantes en gestion des RH pour leurs directions et l'organisation dans son ensemble. Au nombre des éléments examinés figuraient les risques liés aux diverses questions par rapport aux activités actuelles et futures de l'Agence. On s'est également demandé si une question s'appliquait à plusieurs directions, si les stratégies pour régler la question relevaient de la responsabilité de l'Agence et s'il y avait des avantages mesurables à s'attaquer à la question.

Six priorités, liées à la gestion des RH à l'Agence, ont été définies. Pour chaque priorité, une série d'objectifs, d'activités ou de stratégies a été ou sera définie pour aider l'Agence à atteindre les résultats souhaités.

Voici les priorités :

- la capacité en matière de politiques est renouvelée;
- les capacités administratives sont accrues;
- les capacités en leadership sont renforcées;
- l'efficacité et l'efficience sont optimisées;
- la conservation et le transfert des connaissances organisationnelles sont abordés;
- les résultats de l'enquête de 2005 sur le bien-être en milieu de travail et du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* donnent lieu à un suivi.

Bien que ces défis touchent l'ensemble des activités de programme de l'Agence, ils sont particulièrement importants pour la modernisation de la gestion des RH, et notamment pour la mise en œuvre et le soutien à long terme de la LMFP, la modernisation du système de classification des emplois et la mise en place de systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation.

L'élaboration et la mise en œuvre de politiques constituent l'une des principales responsabilités de l'Agence. La capacité continue de l'Agence de fournir et de soutenir des politiques de gestion des RH de qualité, novatrices et complètes est cruciale, en particulier dans le contexte du nouveau régime de gestion des RH. Toutefois, la **capacité d'élaboration de politiques** stratégiques est gravement compromise. Ainsi, il manque un nombre significatif d'analystes des politiques et beaucoup de spécialistes des politiques de la réserve actuelle sont admissibles à la retraite dans de deux à cinq ans. En conséquence, le renforcement de la capacité d'élaboration de politiques est une priorité absolue de l'Agence pour la période de planification.

Dans le même ordre d'idées, la plus grande utilisation de la technologie, les examens des dépenses et l'importance accrue accordée aux travailleurs qualifiés ont entraîné des diminutions marquées du personnel administratif dans l'ensemble de la fonction publique. Cela vaut pour l'Agence également. La **capacité administrative** est un ingrédient important de l'amélioration

qu'ils puissent donner suite à leurs plans et priorités opérationnels. Non seulement est-elle essentielle à la promotion d'organisations saines qui maintiennent en poste des employés compétents, dévoués et engagés mais également à l'atténuation des risques de gestion liés au vieillissement de l'effectif, aux conditions difficiles des marchés du travail et aux changements technologiques.

De plus, une planification efficace des RH est une condition préalable fondamentale de la bonne mise en œuvre du nouveau principe du mérite énoncé dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) – voir aussi le point 2.3 sur *Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever.*

Avec la LMFP, le nouveau principe du mérite délaisse le concept du « plus qualifié », lequel est fondé sur des règles, au profit d'une approche fondée sur des valeurs, qui permet aux gestionnaires d'embaucher, avec plus d'efficacité, la « bonne personne » pour l'organisation en tenant compte des compétences actuelles et futures dont l'ensemble de l'organisation, et non seulement le poste, a besoin.

Par conséquent, les gestionnaires ont maintenant plus de latitude dans l'évaluation des candidats et la prise de décisions en matière de dotation. Toutefois, les gestionnaires doivent également assumer la responsabilité de leurs décisions, qui doivent s'appuyer sur une saine planification des RH liée à la planification des activités, ce qui leur permet de s'enquérir des compétences et des qualités dont l'organisation a besoin et des besoins organisationnels à satisfaire, maintenant et plus tard.

À cette fin, une des premières mesures de l'Agence dans le renforcement de la planification intégrée des RH et des activités a été de créer le Comité de la haute direction (CHD) pour donner une orientation et des directives dans ce domaine, de manière précise et professionnelle.

Tous les membres de l'équipe de la haute direction de l'Agence font partie du CHD. Ce comité est régulièrement informé des progrès réalisés dans chaque discipline, que ce soit par rapport aux langues officielles, au renouvellement de l'effectif ou à l'équité en emploi, par exemple. Il utilise aussi les données recueillies à diverses sources pour appuyer une saine planification des besoins actuels et futurs et pour apporter toute correction nécessaire, et notamment influencer les décisions en matière de dotation et de recrutement. Par exemple, tout renouvellement du personnel cadre est examiné par le CHD avant la création des postes ou l'adoption de mesures de dotation, ce qui permet d'assurer l'uniformité et la transparence.

En outre, dans le cadre du plan d'action de l'Agence en vue du renforcement de la planification intégrée des RH et des activités, une enquête détaillée sur le bien-être en milieu de travail a été réalisée et doit tenir lieu de fondement solide pour l'obtention de données de recherche essentielles sur les « catalyseurs » du bien-être en milieu de travail et permettre à l'Agence d'adopter des démarches axées sur les résultats en vue d'améliorations organisationnelles.

En préparation au cycle de planification de 2006-2007, le comité a également organisé des journées de réflexion à la fin de juin 2005. Bien que les RH aient fait partie intégrante des séances de planification par le passé, c'était la première fois que le comité se penchait exclusivement, à l'occasion de journées de réflexion, sur le repérage de domaines nécessitant un

Partie IV : Nos priorités en matière de gestion

4.1 Nos principes de gestion

L'instauration efficace d'un nouveau régime de gestion des RH demande plus qu'une nouvelle loi et une nouvelle infrastructure de gestion. Elle nécessite aussi un changement culturel s'accompagnant d'une nouvelle façon de fonctionner et d'un nouveau modèle de relation entre l'Agence et tous ses partenaires.

À cette fin, l'Agence est guidée, dans ses activités quotidiennes, par des principes de gestion clés.

Elle vise en particulier à être reconnue comme un organisme central :

- **qui prêche par l'exemple :** établir la vision, les objectifs et les principes d'une gestion moderne des RH et démontrer les avantages du nouveau régime de gestion des RH dans sa propre organisation – y compris l'intégration de la planification des RH à la planification des activités;

- **qui est un partenaire stratégique :** faire concorder la gestion des RH et la stratégie opérationnelle – diriger des approches pangouvernementales en ce qui concerne la planification et les stratégies de gestion des RH, produire des politiques et des programmes de RH intégrés et axés sur les résultats, et assurer, en partenariat avec les ministères et organismes, le renouvellement de la fonction publique;

- **qui est un champion de l'excellence en gestion des RH :** offrir un accès à guichet unique à l'expertise en politiques de RH et à des pratiques avant-gardistes pour la fonction publique – entretenir des relations de travail efficaces avec les partenaires, être à l'écoute des ministères et des organismes et les habiliter, et assurer une surveillance et une responsabilisation efficaces;

- **qui est un agent de changement :** faciliter les transformations par un leadership novateur et souple – mettre en pratique la simplicité et la clarté, clarifier les rôles et les responsabilités en gestion des RH et présenter des liens clairs entre les disciplines de la gestion des RH et les objectifs gouvernementaux de haut niveau tels que l'élaboration de la première stratégie de développement durable liée au capital humain.

4.2 Une planification intégrée des ressources humaines et des activités

Depuis 2006-2007, les ministères et les organismes (dont les organismes centraux) sont tenus de veiller à ce que leur rapport sur les plans et les priorités comprenne un aperçu de la façon dont ils intègrent la planification des RH à la planification des activités et d'exposer les principaux défis, les risques et les mesures à prendre dans ce domaine.

En effet, la planification intégrée des RH et des activités est le fondement de l'évaluation et de la compréhension des besoins actuels et futurs des ministères et des organismes de manière à ce

Défis à relever

La création et le maintien d'une fonction publique exemplaire sur le plan des langues officielles nécessitent l'intégration d'un respect pour la dualité linguistique aux activités quotidiennes des employés, que ce soit dans leurs relations avec les collègues ou avec les Canadiens. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés. Il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs d'inclusion et de respect si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés	
1.1 Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens, sont en place, y compris des indicateurs de rendement, des outils d'évaluation, et un accroissement de la vérification des évaluations des institutions.	2006-2008
1.2 Une aide continuelle est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
1.3 L'examen de la conformité au règlement selon les données démographiques est terminé. Par suite de l'ordonnance de la Cour fédérale, le 19 octobre 2004, dans la cause Doucet, le processus de modification du règlement doit être achevé.	2006-2007
2. La vision commune consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues est adoptée et elle s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.	
2.1 Une aide continuelle est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
2.2 On poursuivra une campagne de sensibilisation aux langues officielles visant à corriger les perceptions erronées, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, à accroître le taux de bilinguisme chez les employés et à combler les lacunes dans la mise en œuvre de la loi.	2006-2008
3. Des objectifs ont été atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans le groupe de la direction et les groupes de relève de la direction, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.	2004-2008

Parallèlement, dans le but d'offrir des instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en ce qui a trait aux langues officielles, l'Agence poursuivra en 2006-2007 une série de communications visant à mieux faire connaître dans l'ensemble de la fonction publique ses récentes politiques renouvelées et à favoriser l'efficacité de leur mise en œuvre. En effet, dans le cadre du Plan d'action pour les langues officielles, l'Agence a entrepris en 2003 un examen de toutes les politiques relatives aux langues officielles. Cet examen avait pour but de mettre à jour les politiques, d'en réduire le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter en vue de leur affichage sur le Web et d'y intégrer des indicateurs de rendement. Cet examen est maintenant presque terminé. La première étape portait sur la langue de travail et les politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1er avril 2004. La deuxième étape portait sur les instruments de politique sur les communications avec le public, la prestation de services à la population et l'utilisation de sites Web et de communications électroniques. Les politiques découlant de cette deuxième étape sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005.

L'Agence fournira également **une aide et un soutien continus** aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, par l'entremise des travaux effectués dans le cadre du **Plan d'action** et par l'entremise de réseaux comme ceux des champions ministériels des langues officielles et des conseils fédéraux régionaux.

De plus, pour compléter ces efforts, l'Agence créera ces deux prochaines années des **instruments d'information supplémentaires** pour aider les employés du gouvernement à mieux comprendre leurs droits et leurs obligations et réagir aux préoccupations soulevées dans l'étude intitulée *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada* (2001-2002). L'objectif global est de provoquer un changement culturel, de créer un environnement plus ouvert et propice à l'utilisation des deux langues officielles. La campagne vise notamment à corriger les perceptions fautives, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, à accroître le taux de bilinguisme parmi les employés et à combler les lacunes dans la mise en œuvre de la loi.

Dans le cas des services au public, les bureaux principaux, où qu'ils se trouvent, doivent servir la population dans les deux langues officielles et doivent donc compter sur une capacité de bilinguisme parmi leur personnel. D'autres bureaux peuvent être tenus d'offrir des services bilingues en vertu de la *Loi sur les langues officielles* ou en vertu du Règlement sur les langues officielles, selon la nature du bureau et la démographie de l'aire de service ou si la demande de services dans les deux langues officielles est élevée. Le Centre d'excellence poursuivra l'examen du *Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation des services* par suite du décret Doucet.

Enfin, en ce qui touche **l'accroissement de la capacité bilingue**, le Plan d'action pour les langues officielles prévoit 2 millions de dollars sur cinq ans (2003-2008) – 400 000 dollars par an – pour des activités ciblant le recrutement de candidats bilingues. L'Agence transfère ces fonds à la Commission de la fonction publique (CFP), aux termes d'un protocole d'entente définissant des objectifs précis. La CFP, le Conseil fédéral du Québec et l'Agence travaillent avec le Réseau des groupes communautaires du Québec à la recherche de solutions au problème de la sous-représentation des anglophones au Québec. L'Agence suit la situation de près.

dernier rapport annuel sur les langues officielles de l'Agence, notre vision du changement culturel commence à prendre forme. L'initiative visant l'élaboration d'instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats est pratiquement achevée; de nouveaux outils sont en place, les systèmes de responsabilisation sont renforcés et les institutions fédérales et les conseils fédéraux régionaux collaborent avec nous pour relever le défi du rétablissement des langues officielles comme priorité et pour changer progressivement les cultures organisationnelles.

Malgré les importants progrès qui ont été réalisés depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles* il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains secteurs demeurent fragiles ou en deçà des attentes. Ainsi, les droits et les obligations sont encore mal compris et il y a des perceptions erronées quant aux exigences de la loi et de la politique à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique. Le nombre de cadres et de membres du groupe de relève de la direction parlant les deux langues officielles doit encore croître. Le français demeure sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues et il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leur droit de travailler dans leur langue officielle de prédilection.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

Pour tirer parti des progrès réalisés depuis l'adoption du Plan d'action pour les langues officielles, l'Agence continuera de mettre l'accent sur trois résultats clés : améliorer le service aux Canadiens et la responsabilisation à leur égard en ce qui touche les langues officielles, élaborer et maintenir une vision commune plus solide du service aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues et fixer des objectifs d'augmentation du bilinguisme au sein du groupe de la direction et des groupes de relève de la direction. Nous exposons ci-dessous les principaux plans et priorités de l'Agence à chacun de ces chapitres pour les trois prochaines années.

D'abord, d'ici 2008, l'Agence aura pris des mesures importantes pour la mise en œuvre de sa **nouvelle approche en matière de responsabilisation et de reddition de comptes**. Cette nouvelle approche suppose l'adoption d'un nouveau cycle et d'un nouveau système de mesure du rendement linguistique global des institutions et d'établissement de rapports sur les résultats qui tiennent mieux compte de la situation réelle. Elle renforcera notamment la capacité de vérification au sein de l'organisme pour accroître le nombre d'évaluations d'institutions. Elle fera également une meilleure utilisation de l'information provenant, en particulier, des vérifications, des examens annuels des institutions, des comités parlementaires et du Commissariat aux langues officielles. De plus, les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus pertinents et enrichiront notre contribution au Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor. Il y aura aussi un tableau de bord de la gestion des langues officielles qui présentera plus clairement la situation dans chaque institution. Ce tableau de bord permettra de mieux surveiller le respect de la loi par les institutions assujetties à la loi, de suivre de près les cas particuliers et les problèmes qui se répètent, de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne le programme et de favoriser un accès plus rapide à l'information en vue de la reddition de comptes sur celui-ci.

Défis à relever

C'est un véritable défi que de s'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la main-d'œuvre du Canada. C'est également l'occasion de faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi.

Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre du pays. La promotion d'une plus grande diversité parmi nos employés contribue à l'élaboration de meilleures politiques, à l'amélioration de la conception des programmes et à la prestation de services plus efficaces pour tous les Canadiens. Pour réussir à réaliser et à maintenir les plans et priorités en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, il faut apporter des changements à la culture, aux comportements et aux pratiques. Il s'agit donc d'un programme à long terme qui demande des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés et qui vise des résultats concrets.

3.3.2 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles

Contexte et résultats pour les Canadiens

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne – énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* – témoigne de nos valeurs fondamentales et de notre désir de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour soutenir ces plans et priorités, l'Agence – par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles – élabore et coordonne des principes et des programmes en matière de langues officielles pour environ 200 institutions fédérales, en particulier pour la mise en œuvre des parties IV, V et VI de la loi. Elle fait des recommandations au Conseil du Trésor en ce qui concerne les politiques et les règlements sur les communications avec le public, la prestation de services à la population, la langue de travail et la gestion des RH, elle évalue l'efficacité des programmes et des politiques et elle sensibilise la population et les fonctionnaires fédéraux au Programme des langues officielles. Elle surveille aussi le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes. Enfin, elle rédige le rapport annuel sur les langues officielles que le président du Conseil du Trésor doit soumettre au Parlement.

L'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre d'une fonction publique exemplaire qui favorise la dualité linguistique du Canada.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 200 institutions assujetties à la loi.

Dans la foulée du Plan d'action pour les langues officielles, des mesures clés ont été prises depuis 2003 pour le renouvellement du Programme des langues officielles. Comme l'indiquait le

Plans et priorités	Calendrier
1. La fonction publique est représentative et inclusive	
1.1 Élaborer une stratégie de lutte contre le racisme et en faciliter la mise en œuvre pour appuyer la création d'une culture organisationnelle positive.	Continu
1.2 Fournir une aide, des conseils, un soutien financier et des outils aux ministères et aux organismes pour accélérer les progrès vers les objectifs en ce qui a trait au groupe de minorités visibles.	2006-2008
1.3 Diffuser une *Politique sur la diversité* dans la fonction publique fédérale pour tenir compte de la diversité croissante de la société canadienne et de l'évolution des besoins en programmes, politiques et activités en découlant et clarifier les obligations des administrateurs généraux et des organisations.	2006-2007
2. La fonction publique a accès à des politiques, à des directives et à des outils ainsi qu'à un soutien en matière d'équité en emploi à la fois modernes et entièrement intégrés	
2.1 L'Agence a des capacités accrues pour élaborer et fournir aux ministères et aux organismes des instruments de politiques et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi à tous les aspects des processus de gestion des RH et de planification des activités et pour faciliter les évaluations de la responsabilité à l'égard des résultats.	Continu
2.2 Moderniser les messages et les outils de communication pour aider les ministères et les organismes à passer d'un engagement passif à un engagement actif.	2006-2008
2.3 Intégrer les obligations énoncées dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* aux processus législatifs et non législatifs prévus par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin d'assurer le respect des exigences dans l'application de la nouvelle définition du « mérite », compte tenu des exigences actuelles et futures en matière de diversité.	2006-2007
3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens	
3.1 Surveiller le rendement des ministères et des organismes dans de la représentation des membres des groupes visés par l'équité en emploi, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée.	Continu
3.2 Améliorer les systèmes de surveillance et d'établissement de rapports afin de produire des résultats plus accessibles, plus rapidement, y compris les résultats liés à la poursuite des objectifs de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*	

axée sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH et de la planification des activités et faciliter la responsabilisation à l'égard des résultats. Cette nouvelle politique remplacera la *Politique sur l'équité en emploi* actuelle et la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. Les directives sur l'équité en emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation seront diffusées en même temps que la politique. Les consultations auprès de divers intervenants et collectivités sont pratiquement terminées et on s'attend à ce que la mise en œuvre débute en 2006-2007. Des séances sur la mise en œuvre seront tenues pour présenter les exigences aux ministères et aux organismes. L'Agence fournira également un soutien aux ministères et aux organismes dans l'interprétation de ces obligations.

Pour compléter ce travail, des initiatives de communication partout au pays favoriseront la compréhension des obligations relatives à la diversité et à l'équité en emploi. Ces initiatives chercheront également à renforcer les partenariats avec des organisations des groupes désignés comme le Conseil national des minorités visibles, le Comité national des employés handicapés fédéraux et le Projet de réseau national autochtone. De plus, l'Agence continuera de favoriser la compréhension des obligations et des avantages de l'équité en emploi au moyen de programmes de formation appuyant la LMFP. L'objectif est de tirer parti de la nouvelle définition du mérite, qui donne lieu à l'adoption d'une méthode d'embauche axée sur les valeurs permettant aux gestionnaires d'embaucher la « bonne personne » pour l'organisation en fonction des besoins actuels et futurs.

En ce qui concerne l'objectif **de mieux faire connaître les résultats et de les rendre plus accessibles aux Canadiens**, l'Agence établira son rapport sur l'équité en emploi conformément aux recommandations du vérificateur général relatives à l'efficacité des rapports : il sera plus équilibré et présentera à la fois les résultats constructifs et les besoins d'amélioration.

L'Agence surveille continuellement les progrès des ministères et des organismes, les résultats obtenus et les défis à relever pour satisfaire aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ce régime de surveillance active prévoit l'analyse ministérielle des groupes désignés, la collecte de données, des visites de ministères et une liaison avec divers réseaux et collectivités. En 2006-2007, l'Agence accordera une attention particulière au mécanisme devant accroître la responsabilisation des gestionnaires supérieurs à l'égard de l'atteinte des résultats en matière d'équité en emploi.

Enfin, l'Agence renforcera sa capacité à mieux promouvoir et a appuyer continuellement une démarche globale pour la gestion de la diversité en tant qu'élément fondamental des activités gouvernementales en intégrant en particulier une gestion systématique des RH et une planification opérationnelle à tous les niveaux.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

L'Agence, qui agit au nom de l'employeur (le Conseil du Trésor) a la responsabilité d'appuyer et de surveiller la mise en œuvre de cette loi et d'assurer l'intégration de ses principes et de ses objectifs à tous les aspects de la gestion des RH. Ainsi, l'Agence élabore des politiques et des instruments connexes en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et les priorités des programmes, aide les ministères et les organismes en diffusant les pratiques fructueuses, en instituant des programmes, en mettant au point des outils et en présentant des ateliers et des séances d'information, prodigue des conseils relativement à la loi et à d'autres questions connexes et, enfin, surveille le rendement des ministères et des organismes et fait rapport annuellement au Parlement sur les progrès réalisés.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi en 1996, d'importants progrès ont été réalisés sur le plan de l'équité en emploi et les chiffres continuent de démontrer que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Les objectifs fixés pour ces trois groupes ont été atteints.

L'Agence a défini des priorités claires et a lancé une série d'initiatives dans des secteurs cibles. Nous avons entamé un dialogue continu avec les employés des minorités visibles et les employés autochtones en vue d'élaborer une stratégie visant à créer un milieu de travail exempt de racisme. Des fonds ont été alloués, et continuent de l'être, par l'entremise du Fonds de l'équité en emploi pour aider les ministères et les organismes à réaliser des projets visant particulièrement les membres des minorités visibles. De plus, des efforts sont continuellement déployés pour s'assurer que l'équité en emploi est systématiquement intégrée à la planification des RH et des activités des ministères, des instruments de politique plus intégrés et axés sur les résultats sont mis au point et des efforts continus sont également déployés pour mieux faire connaître les résultats et les rendre plus accessibles aux Canadiens.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

À l'avenir, l'Agence accentuera ses efforts **pour que la fonction publique soit représentative et inclusive**, et pour atteindre les objectifs au titre de l'équité en emploi et en particulier les objectifs liés au recrutement et au perfectionnement professionnel du groupe des minorités visibles. Elle continuera également à accroître la participation et à améliorer l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

Premièrement, nous insisterons sur la responsabilité des ministères et des organismes dans le recrutement et le perfectionnement professionnel des membres des minorités visibles. L'évaluation des progrès sera coordonnée en fonction du Cadre de responsabilisation de gestion et, au besoin, les priorités de la haute direction tiendront compte de la nécessité d'améliorer les résultats.

Deuxièmement, l'Agence dirigera et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de lutte contre le racisme pour faciliter l'instauration d'une culture organisationnelle positive. Cette stratégie s'appuie sur les séances de consultation qui ont été tenues en 2005 auprès des employés des minorités visibles et des employés autochtones.

De plus, l'Agence créera une nouvelle *Politique sur la diversité* qui reconnaîtra la diversité de la société canadienne. L'objectif est également d'élaborer une politique **plus claire, plus simple et**

Défis à relever

L'élaboration et la mise en œuvre efficace de la nouvelle législation sur la protection de la dénonciation représentent un important défi pour l'Agence et pour l'ensemble du secteur public fédéral (dont les sociétés d'État).

À long terme, un facteur clé de réussite pour le gouvernement sera sa capacité de susciter et de maintenir la confiance dans le secteur public au moyen d'une culture d'intégrité qui prévoit la protection des dénonciateurs contre les représailles et un processus équitable pour ceux et celles contre qui des allégations sont formulées.

3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Cette activité de programme se compose des deux résultats clés suivants :

- réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi;
- réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	**13,2**	10,7	10,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	**102**	91	91

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence diminuera de 1,9 million de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 0,5 million de dollars, en conséquence de l'interruption des dépenses autorisées pour certaines initiatives liées à l'équité en emploi. Le travail du Comité d'examen des dépenses permettra aussi à l'Agence d'épargner 0,1 million de dollars.

3.3.1 Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi

Contexte et résultats pour les Canadiens

Le gouvernement s'est engagé à créer et à maintenir une fonction publique représentative de la société canadienne, capable de s'adapter à l'évolution des besoins en programmes et services en tenant compte de cette diversité.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique du Canada, le premier employeur en importance du pays, devienne un milieu de travail représentatif du point de vue de l'emploi des femmes, des Autochtones, des membres de minorités visibles et des personnes handicapées. À cette fin, elle exige que l'on élimine les obstacles à leur embauche et que l'on adopte des mesures positives pour accroître leur représentation dans l'effectif. Le but final est de faire de la fonction publique un milieu de travail inclusif, dans lequel les membres des groupes désignés, comme tous les employés, ont la possibilité de contribuer pleinement à servir les Canadiens avec excellence.

Plans et priorités	Calendrier
2. Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leurs obligations redditionnelles	2006-2007
2.1 Des attentes et des indicateurs organisationnels en matière de valeurs et d'éthique sont définis et adoptés.	2006-2007
2.2 Les ministères et les organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leurs résultats et de leurs pratiques de gestion en matière de valeurs et d'éthique de la fonction publique.	2006-2008
2.3 Une stratégie de mesure et d'évaluation, qui comprend des sondages, est élaborée et mise en œuvre.	2006-2009
2.4 Des données uniformes et crédibles sur le rendement sont systématiquement recueillies et utilisées dans la surveillance du rendement ministériel et la reddition de comptes des sous-ministres.	2006-2009
2.5 Les communautés de pratiques de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées.	
3. Des politiques clés du Conseil du Trésor favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en oeuvre	
3.1 La politique et le système de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont examinés et les changements nécessaires y sont apportés.	2006-2007
3.2 La *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers* est mise à jour.	2006-2007
3.3 Une stratégie relative au bien-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée et mise en œuvre.	2006-2009
4. Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la dénonciation d'actes répréhensibles, et notamment sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs contre les représailles	
4.1 La création et l'instauration d'un régime de protection de la dénonciation obtiennent un appui, y compris un appui à l'élaboration d'une législation fédérale sur la responsabilisation.	2006-2008
4.2 Des politiques et des instruments relatifs au régime de protection de la dénonciation sont mis à jour.	2006-2008
4.3 Le nouveau régime de protection de la dénonciation et d'autres instruments connexes nouveaux font l'objet d'une promotion et sont intégrés aux pratiques de gestion.	2006-2009

L'Agence renforcera aussi son appui aux communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique. Elle accroîtra ainsi le dialogue et la collaboration avec les spécialistes des valeurs et de l'éthique dans les ministères et elle engagera d'autres collectivités (p. ex. les collectivités de la gestion des RH et de la vérification interne) qui ont un rôle important à jouer dans l'intégration efficace des valeurs et de l'éthique aux politiques, aux systèmes et aux pratiques de gestion.

Enfin, l'Agence appuiera le Conseil du Trésor en s'assurant que **des politiques contribuant à une culture d'intégrité sont adoptées et effectivement mises en œuvre**. Elle réalisera des recherches prospectives pour cerner les tendances et les nouvelles questions de politique qu'il convient d'aborder et elle mettra à jour, notamment, la politique et les systèmes pour la prévention et le règlement de cas de harcèlement et la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*. Elle élaborera une stratégie pour la fonction publique afin d'assurer l'intégration des pratiques et des principes liés au bien-être en milieu de travail à des régimes ministériels efficaces de gestion des RH.

De même, l'Agence contribuera à la mise en œuvre efficace des politiques nouvelles et actuelles du Conseil du Trésor en **prodiguant des conseils spécialisés** aux ministères sur l'interprétation de ces politiques et des initiatives connexes.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	**Calendrier**
1. Au moyen d'une stratégie intégrée et soutenue d'apprentissage et de communications, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et notamment des obligations prévues dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*	
1.1 Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués.	2006-2009
1.2 Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique reçoivent une formation et disposent des documents, du soutien et de l'accès à des services-conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.	2006-2009

Depuis la création du Bureau il y a deux ans, de nombreux éléments des fondations d'une culture renforcée de valeurs de la fonction publique ont été mis en place ou sont en cours d'élaboration. La promotion et l'apprentissage du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* se poursuivent dans l'ensemble de la fonction publique grâce à un ensemble divers d'ateliers de sensibilisation et d'apprentissage et d'outils de communication mis au point en appui au nouveau Code. D'autres instruments de politique et des services-conseils relatifs aux valeurs et à l'éthique font l'objet d'une amélioration continue. Des protocoles de gestion des cas courants sont mis en application. Un Conseil consultatif interministériel supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et la surveillance dans l'ensemble du gouvernement. Enfin et surtout, une loi visant à protéger les fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles a été adoptée par le Parlement.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

En perspective, une priorité clé de l'Agence sera d'appuyer le gouvernement dans la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la législation sur la protection de la dénonciation. Parallèlement, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique continuera de prendre appui sur les fondations qui ont été jetées ces deux dernières années pour réaliser des progrès dans plusieurs domaines clés.

Premièrement, le travail se poursuivra à grande échelle auprès des employés en vue d'accroître et de conserver **la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique**. À cette fin, le Bureau travaillera avec les ministères, les organismes et l'École de la fonction publique du Canada en vue d'instituer une nouvelle série de mesures d'apprentissage et de communication pour les dirigeants et les employés de la fonction publique. Ces mesures comprendront la création de programmes d'accréditation pour s'assurer que les agents ministériels responsables possèdent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à la promotion des valeurs de la fonction publique et à la prestation de conseils sur les questions d'éthique.

Deuxièmement, un soutien supplémentaire sera fourni pour **aider les ministères et les organismes à s'acquitter de leurs responsabilités** dans le domaine des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. L'Agence terminera notamment en 2006-2007 l'élaboration et la mise en œuvre de la composante valeurs et éthique du Cadre de responsabilisation de gestion.

En appui à ces activités, en 2006-2007, l'Agence fournira également aux ministères et aux organismes une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leur rendement et de leurs pratiques de gestion dans ce domaine. De plus, elle élaborera et mettra en œuvre, en partenariat avec les ministères et les organismes, une stratégie pangouvernementale de mesure et d'évaluation pour la collecte de données sur le rendement, l'évaluation du rendement et l'établissement du rapport sur celui-ci en fonction des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

La fonction publique est aux prises avec des pénuries dans des secteurs clés et elle sera confrontée à des pénuries croissantes à mesure que l'effectif vieillira et que les employés deviendront admissibles à la retraite au cours des cinq à dix prochaines années. À défaut d'activités de recrutement, de perfectionnement et d'apprentissage et de méthodes intégrées de gestion des collectivités clés, le gouvernement du Canada risque de voir s'affaiblir sa capacité d'offrir des services aux Canadiens et de s'assurer que les ministres sont bien appuyés par des conseils judicieux en matière de politiques.

3.2.2 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux

Contexte et résultats pour les Canadiens

Le cadre Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes reconnaît explicitement l'engagement du gouvernement du Canada à gérer ses activités dans le respect des valeurs les plus élevées de la fonction publique. Une solide culture fondée sur les valeurs de la fonction publique et des normes d'éthique élevées est essentielle à toute démocratie et au maintien de la confiance du public à l'endroit du gouvernement.

L'Agence joue un rôle de chef de file en aidant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités d'instaurer et de maintenir une culture d'intégrité rigoureuse. En fait, à mesure qu'augmentent les attentes en vue d'une fonction publique plus transparente et plus responsable, le rôle de l'Agence dans ce domaine n'a jamais été aussi important.

Par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, l'Agence joue un rôle clé en veillant à ce que les ministères, les organismes et la fonction publique dans son ensemble disposent des politiques, des pratiques de gestion et des outils nécessaires pour s'assurer que les valeurs et l'éthique de la fonction publique transparaissent dans les actes de tous les employés et qu'elles font partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement.

En particulier, en tant que centre d'élaboration de politiques, le Bureau s'efforce d'accroître la connaissance, la compréhension et l'application du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* – y compris des politiques connexes comme la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. Il établit une méthode de responsabilisation axée sur les résultats en ce qui touche les valeurs et l'éthique et évalue le rendement des ministères et des organismes en fonction des résultats attendus. Il élabore et diffuse des pratiques exemplaires, des outils et des programmes de formation. Enfin, le Bureau appuie le gouvernement dans l'élaboration et l'application de lois visant à protéger les personnes qui dénoncent des actes répréhensibles tout en assurant un processus équitable à ceux et celles contre qui des allégations sont formulées.

capacités pour appuyer la gestion ministérielle et le perfectionnement des membres du groupe de la direction grâce à une planification améliorée des RH ainsi qu'à d'autres services et programmes pour assurer le développement durable des groupes de la direction et de la relève.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. La formation requise, dont l'orientation de la fonction publique, est offerte	2005-2007
1.1 Il existe des directives, des normes et des lignes directrices sur la formation requise.	
1.2 La mise en œuvre efficace de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* est surveillée et appuyée efficacement par l'Agence.	
1.3 Un rapport annuel sur la politique est rédigé.	
2. Les nouveaux programmes intégrés de perfectionnement en leadership sont mis en œuvre, dans le cadre d'un continuum, pour répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique	2005-2007
2.1 On procède à des activités améliorées de recrutement pour appuyer les collectivités fonctionnelles et les régions.	
3. Les compétences en leadership sont intégrées aux pratiques de gestion des ressources humaines	2005-2007
3.1 Les organismes centraux ont intégré le Profil des compétences clés en leadership à leurs programmes et services.	
3.2 Un soutien est fourni aux ministères et organismes en vue de l'intégration des compétences à leurs activités de gestion des ressources humaines.	
4. Appui accru à la gestion des cadres de direction	
4.1 Un cadre de gestion des ressources humaines à l'échelon des EX est élaboré.	2006-2007
4.2 Un appui accru est accordé aux ministères et aux organismes pour planifier, recruter et perfectionner plus adéquatement les ressources du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique.	2006-2007 et continu

Défis à relever

Il est essentiel pour la fonction publique de s'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour s'acquitter de leurs responsabilités efficacement et avec intégrité.

Enfin, l'Agence a rationalisé le Programme de prix de la fonction publique et a créé un nouveau Prix d'excellence de la fonction publique.

Toutefois, comme nous l'exposons ci-dessous, il reste beaucoup à faire et l'Agence s'assurera maintenant que ces changements sont mis en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique et qu'ils atteignent leurs objectifs en veillant à ce que la capacité de leadership de la fonction publique soit renforcée et soit maintenue pour l'avenir.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

Une priorité clé de l'Agence consistera à surveiller la mise en œuvre de la ***Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement***. À cette fin, l'Agence élaborera des normes, des directives et des lignes directrices pour les employés et les gestionnaires de la fonction publique et établira l'infrastructure (c.-à-d. les outils et les systèmes) et les capacités en RH qui sont nécessaires au soutien et à la surveillance continuels de l'efficacité de cette mise en œuvre dans les ministères et les organismes ainsi qu'à la reddition de comptes sur celle-ci. En tant que centre des politiques d'apprentissage, l'Agence fournira aussi des outils et des avis en matière de politiques aux ministères et organismes et travaillera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'assurer que les cours et les programmes élaborés à l'appui de la nouvelle politique respectent les normes de l'employeur en matière de connaissances.

L'Agence mettra également en œuvre les nouveaux **programmes de perfectionnement en leadership intégrés** et examinera s'il est nécessaire d'y ajouter d'autres programmes. Elle appuiera les ministères dans le recrutement de personnes prometteuses en vue d'un perfectionnement accéléré et personnalisé. Elle poursuivra notamment son travail de recrutement et de perfectionnement de dirigeants dans les collectivités des finances et des ressources humaines et continuera d'aider les conseils fédéraux régionaux et d'autres collectivités fonctionnelles qui sont confrontées à des pénuries. Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) fait également l'objet d'une mise à jour et une campagne de recrutement, ouverte aux fonctionnaires prometteurs, sera lancée en 2006-2007 pour répondre aux besoins les plus urgents des ministères et des organismes. La représentation des groupes visés par l'équité en emploi est intégrée aux programmes de perfectionnement et l'Agence continuera d'aider le gouvernement à respecter ses plans et priorités en vue d'une fonction publique plus inclusive et plus représentative.

Le **Profil des compétences clés en leadership** révisé (dressé en août 2005), fera partie intégrante de la planification du perfectionnement en leadership et l'Agence veillera à ce que toutes les initiatives ministérielles en matière de leadership tiennent compte de ce profil révisé. L'Agence prêtera son concours aux ministères, aux organismes et à d'autres partenaires pour l'intégration de ce profil à leurs activités de gestion des ressources humaines, et surveillera l'intégration efficace du profil.

Enfin, l'Agence créera un cadre intégré pour l'amélioration de la **gestion de tous les aspects de la gestion des RH pour la collectivité des cadres**. Bien qu'il y ait un certain nombre de politiques, de programmes, de services et d'outils pour appuyer les cadres de direction, il n'y a pas de méthode intégrée de gestion de cette collectivité, ce qui compromet la capacité d'attirer et de maintenir en poste des cadres compétents et expérimentés. Il faudra notamment renforcer les

- le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) pour le perfectionnement des personnes aspirant à des postes de gestionnaire intermédiaire;

- le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) pour le perfectionnement de cadres de niveau EX-01 aspirant à des postes de cadre de niveaux EX-02 et EX-03.

De plus, l'Agence appuie les administrateurs généraux dans la dotation de postes de sous-ministre adjoint (SMA) et appuie la collectivité des SMA au moyen de rencontres personnelles avec les SMA, d'activités de réseautage et de services d'orientation professionnelle, de services-conseils et de services de soutien.

L'Agence est également responsable du programme Échanges Canada, qui attire des talents de l'extérieur de la fonction publique pour leur permettre d'acquérir de l'expérience et de partager des connaissances avec les organisations du secteur public et également pour permettre à des fonctionnaires d'acquérir de l'expertise dans le cadre d'affectations à l'extérieur du gouvernement fédéral.

Parallèlement, l'Agence est le centre des politiques d'apprentissage du gouvernement et elle définit à ce titre l'orientation et les exigences en matière d'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique. La nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* établit les exigences pour l'ensemble du gouvernement et appuie les employés de tous les niveaux en leur offrant des occasions d'apprentissage et de formation.

Enfin, pour favoriser l'excellence dans la fonction publique, l'Agence administre les programmes et les politiques pangouvernementaux de récompense et de reconnaissance, dont la Semaine nationale de la fonction publique, et travaille en étroite collaboration avec le Bureau du Conseil privé aux délibérations annuelles relatives au Prix pour services insignes, du premier ministre, et au Prix d'excellence de la fonction publique.

L'Agence a réalisé beaucoup de choses depuis sa création. Elle a notamment dirigé, à la fin de 2005, l'élaboration de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, qui définit les nouvelles exigences en matière d'apprentissage pour trois groupes cibles : les nouveaux employés doivent suivre un cours d'orientation; les gestionnaires doivent vérifier s'ils comprennent les responsabilités que leur impose la loi et suivre la formation requise, et les spécialistes fonctionnels doivent suivre la formation requise dans de nombreuses disciplines de gestion, dont les acquisitions, la gestion du matériel, la gestion immobilière et la gestion de l'information.

En outre, l'Agence a mis à jour et a simplifié les compétences clés en leadership pour les dirigeants de tous les niveaux, renforcé le Programme de gestion du rendement pour le groupe de la direction de manière à en accroître la rigueur et l'efficacité pour les ministères et les organismes, revu les programmes de perfectionnement en leadership pour en faire un ensemble continu du niveau d'entrée au niveau de sous-ministre adjoint et lancé des projets pilotes de perfectionnement en leadership pour recruter des personnes prometteuses dans des collectivités fonctionnelles comme celles des finances et des ressources humaines.

3.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Cette activité de programme se compose des deux résultats clés suivants :

- favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership;
- promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	**43,7**	40,9	40,0
Ressources humaines (équivalents temps plein)	**273**	245	236

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence se verra diminuer de 2,7 millions de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, de 0,5 million de dollars en conséquence de l'interruption des dépenses autorisées pour les activités de soutien et de 0,5 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.

3.2.1 Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership

Contexte et résultats pour les Canadiens

L'apprentissage et le perfectionnement en leadership sont des éléments essentiels à la réussite de toute organisation. C'est particulièrement le cas dans la fonction publique fédérale – l'organisation la plus grande et la plus complexe du Canada. Alors que les administrateurs généraux sont responsables de la gestion des RH dans leurs organisations, qui comprend l'apprentissage et le perfectionnement en leadership, l'Agence est chargée d'appuyer les administrateurs généraux dans une perspective pangouvernementale.

L'Agence, qui agit pour le compte du Conseil du Trésor (l'employeur), est responsable de toutes les politiques et de tous les avis en matière de politiques liés à la gestion du groupe de la direction (EX), dont les conditions d'emploi, l'administration des salaires, la conception organisationnelle, la classification des postes, la gestion du rendement, la planification du renouvellement et du perfectionnement de la collectivité des EX et la définition des compétences en leadership exigées de tous les gestionnaires.

L'Agence est également responsable de la gestion d'un ensemble de programmes de perfectionnement en leadership devant permettre de s'assurer que la fonction publique dispose du talent en leadership dont elle a besoin. Ces programmes sont les suivants :

- le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) pour le recrutement de débutants;

Plans et priorités	Calendrier
2. Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place	
2.1 Mettre à l'essai les indicateurs de rendement de la gestion des RH et amorcer leur mise en service aux niveaux ministériel et gouvernemental dans l'ensemble de la fonction publique par l'entremise du processus bilatéral du CRG.	2007-2008
2.2 Réviser les politiques et les instruments de gestion des RH en ce qui touche la responsabilisation et l'établissement de rapports.	2006-2007
2.3 Mettre au point et diffuser des outils pour permettre aux ministères et aux organismes de mettre en œuvre la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion axée sur les personnes.	2007-2008
2.4 Mettre à la disposition de l'ensemble de la fonction publique des renseignements clés sur les ressources humaines, dont les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, par le truchement d'un système de rapports sur le Web.	Continu
2.5 Des sondages généraux améliorés et ciblés sont menés auprès des employés à intervalles réguliers en tant qu'instruments clés pour appuyer plus adéquatement la planification des RH et la responsabilisation.	Continu
2.6 Élaborer et publier le premier rapport annuel au Parlement sur le rendement en gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.	2006-2007 et continu

Défis à relever

Les travaux entrepris en 2006-2007 et 2007-2008 dans les domaines de la planification des RH et de la responsabilisation jetteront et renforceront les fondations en vue de l'objectif primordial de créer un effectif très productif au gouvernement du Canada à court terme et à long terme.

À mesure que les initiatives décrites ci-dessus seront réalisées, le cheminement vers cet objectif nécessitera un engagement continu des cadres supérieurs de l'ensemble du gouvernement du Canada au cours de la période 2006-2008 et après pour surveiller les progrès individuels et collectifs en planification des RH et en responsabilisation, favoriser l'amélioration continue de nos pratiques et méthodes de gestion des RH, élaborer des stratégies et fixer des objectifs réalistes en matière de gestion des personnes, compte tenu des décisions découlant de l'examen des dépenses et de leur incidence sur les priorités ministérielles, et assurer une coordination continue entre les objectifs et les méthodes de planification des RH et la responsabilisation et les programmes de transformation des services actuellement en cours (en particulier, les services internes clés liés aux RH).

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. La capacité de planification des RH est renouvelée et intégrée à la planification des activités	
1.1 Fournir aux ministères et aux organismes, de façon continue, des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage et des activités de perfectionnement professionnel ou un soutien sur place.	Continu
1.2 Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.	2006-2007
1.3 Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique.	Continu
1.4 Améliorer la gestion de l'information par le truchement de l'initiative Passeport de l'employé de manière à assurer le transfert électronique, en toute sécurité, des dossiers d'employé entre les ministères (une mesure clé pour créer un dépôt de renseignements sur les ressources humaines et améliorer la capacité d'analyse de la gestion des RH et d'établissement de rapports sur celle-ci).	2007-2008
1.5 Les ministères et les organismes commencent à avoir un accès continu à un dépôt central de données au sujet des RH.	2007-2009
1.6 Définir et élaborer des stratégies de planification horizontale de l'effectif afin d'appuyer une démarche cohérente dans les transitions importantes de l'effectif et la transformation des services gouvernementaux.	2007-2008

Afin de s'assurer d'avoir des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés, l'Agence amorcera, par l'entremise du Cadre de responsabilisation de gestion, la mise en service des indicateurs de rendement en gestion du personnel que le portefeuille du Conseil du Trésor utilise pour évaluer le rendement des ministères et des organismes. L'Agence commencera à brosser le tableau général des forces et des faiblesses de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique en fonction de ces résultats. Une fois mis en place, ces indicateurs de rendement devraient servir de mesure de base stable pour évaluer les progrès et en faire rapport au Parlement.

La mise en service de ces indicateurs de rendement dans les ministères et les organismes sera facilitée par l'élaboration d'un guide pratique devant contribuer à maximiser les avantages du Cadre de responsabilisation de gestion et la mise au point d'outils devant permettre de mieux communiquer l'état actuel de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique et les secteurs d'amélioration prioritaires.

De plus, l'Agence révisera les politiques et les instruments de gestion des RH en ce qui a trait à la responsabilisation et à l'établissement de rapports.

Afin de mieux aider les ministères et les organismes, l'Agence se concentrera aussi sur la présentation de renseignements clés, plus accessibles, sur le rendement en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique, y compris les résultats de sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, par l'entremise d'un système de rapports sur le Web. L'Agence renforcera également sa capacité à concevoir et à réaliser des sondages généraux et ciblés auprès des employés en tant qu'instruments clés pour appuyer la planification renforcée des RH et la responsabilisation au niveau des ministères et du gouvernement. En outre, toute l'information sur la gestion des RH dont l'Agence a besoin sera recueillie selon une formule commune, ce qui facilitera le travail des ministères et la surveillance et le contrôle centraux.

Enfin, l'Agence préparera au cours de l'exercice le premier rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique que le Président du Conseil du Trésor déposera au Parlement comme l'exige la LMFP. Ce rapport rassemblera de l'information sur une vaste gamme d'activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. L'Agence créera de nouvelles capacités afin de remplir la nouvelle exigence législative de créer ce rapport annuel.

Le défi est aggravé par le fait que les systèmes d'information sur les RH sont fragmentés. Ainsi, il n'y a pas de définition commune des données sur les RH et il n'y a pas de dépôt central pouvant donner à tous les ministères un accès uniforme à des données et à des renseignements pertinents sur les RH : une condition préalable à une planification des RH et à une responsabilisation efficaces.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

En prenant appui sur les fondations qui ont été jetées ces deux dernières années, l'Agence continuera de mettre l'accent sur des améliorations ciblées dans la restauration des capacités de planification des RH et dans le renforcement de la reddition de comptes au Parlement.

En matière de **l'intégration de la planification des RH et des activités**, l'Agence continuera d'aider les ministères et les organismes en leur offrant les connaissances et les pratiques exemplaires dont ils ont besoin par le truchement de conseils spécialisés, de séminaires, de trousses d'outils et de cours de formation. L'Agence leur procurera également en 2006-2007 un nouvel outil de gestion de la relève et une version à jour de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités pour mieux rendre compte des pratiques exemplaires et des politiques.

De plus, l'Agence réalisera des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour offrir aux ministères et aux organismes des évaluations plus pertinentes des besoins à l'appui de la planification et de la gestion des RH. L'Agence entend accroître ses propres capacités de recherche et d'analyse à compter de 2006-2007.

Parallèlement, l'Agence intensifiera la diffusion de données et de renseignements sur les RH par une augmentation de sa présence sur le Web. Elle poursuivra l'élaboration de l'initiative Passeport de l'employé afin d'assurer le transfert, en toute sécurité, des dossiers d'employé entre les ministères. L'acquisition de cette nouvelle capacité est un projet de fond qui permettra par la suite à l'Agence de créer une base de données centrale sur les employés de la fonction publique, à laquelle tous les ministères et organismes auront accès. Le projet accroîtra l'efficacité en améliorant sensiblement le transfert des données sur les RH (et l'accessibilité à celles-ci). Il débutera en 2006-2007.

L'Agence assumera également un rôle de leader dans l'élaboration de stratégies pangouvernementales pour compléter et faciliter le travail de planification et de recrutement des RH dans des champs prioritaires communs, comme point de départ du renouvellement de la fonction publique. Cette démarche pangouvernementale comportera des initiatives communes et conjointes de planification et de recrutement à l'appui de la capacité de la fonction publique de gérer plus adéquatement les transformations des effectifs dans l'ensemble du gouvernement et d'attirer à l'avenir le meilleur effectif possible, et ce, plus rapidement et plus économiquement. Elle donnera lieu à l'élaboration de stratégies de recrutement communes au gouvernement, fondées sur un diagnostic des besoins et des solutions actuels et futurs, qui viendront compléter les stratégies de recrutement ministérielles dans des secteurs prioritaires. Cette approche permettra aussi de constituer une fonction publique plus inclusive, qui attirera des talents de toutes les régions du pays tout en facilitant l'atteinte des objectifs en matière de langues officielles et d'équité en emploi. L'Agence commencera à appliquer cette démarche en 2007.

À cette fin, les ministères et les organismes ont besoin de systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation, liés à la planification des activités et couvrant tous les aspects de la gestion des RH – de la dotation en personnel très compétent à la formation de ce personnel, au respect de l'équité en emploi et des langues officielles et à l'assurance que les conditions de bien-être du milieu de travail sont remplies.

C'est particulièrement important dans le contexte de la LMFP, qui est à l'origine de la création d'un nouveau régime de gestion des RH dans lequel les sous-ministres et les gestionnaires ont plus de pouvoir et de latitude dans la gestion de leurs besoins en ressources humaines – mais également davantage de responsabilité et d'obligations redditionnelles en matière de planification stratégique, de formation et de ressourcement.

De plus, il est essentiel d'avoir de solides mécanismes de planification des RH et de responsabilisation pour renforcer l'administration du secteur public dans son ensemble et offrir les services et les programmes de grande qualité dont les Canadiens ont besoin.

Toutefois, il est largement reconnu que les investissements dans ces domaines ont été très limités depuis de nombreuses années et qu'il est nécessaire d'accroître considérablement les capacités. C'est une question qui a été soulevée dans des rapports du vérificateur général du Canada.

L'Agence a la responsabilité de mettre au point et de gérer les systèmes de planification des RH et de responsabilisation de la fonction publique et de veiller, notamment, à ce que les ministères intègrent systématiquement la planification des RH à la planification des activités et à ce qu'ils puissent assurer une surveillance des progrès et faire rapport sur ceux-ci au moyen de données et d'indicateurs de rendement ponctuels, cohérents et significatifs. Ils doivent notamment fournir, en temps opportun, des renseignements opérationnels pertinents en s'appuyant sur des données de recherche, des analyses démographiques et d'autres moyens, dont les sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, pour présenter leurs résultats.

Au cours des deux dernières années, des progrès importants ont été réalisés dans plusieurs domaines. Il y a eu notamment le lancement de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités, l'élaboration de programmes d'études en soutien aux besoins d'apprentissage de base en planification des RH pour les gestionnaires et les spécialistes des RH, l'accroissement des capacités de recherche de l'Agence, la création d'un centre d'excellence permettant de mieux appuyer le travail des ministères et, enfin, l'élaboration d'un ensemble de base d'indicateurs du rendement en gestion des RH en appui aux évaluations du rendement et à l'établissement des rapports des ministères.

La modernisation des systèmes de planification des RH et de responsabilisation est cependant loin d'être terminée. La courbe d'apprentissage et les mesures à prendre pour élever la planification des RH et la responsabilisation au niveau de rendement escompté sont importantes et il faut accroître les capacités dans ces secteurs.

5. Des programmes de formation en classification et des services de soutien sont offerts	
5.1 Des programmes de formation de base pour les spécialistes des RH sont élaborés.	2006-2007
5.2 Des services de soutien et des outils en ligne sont offerts (dont des outils et des services de formation élargis).	2006-2007
6. Des systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts sont en place	
6.1 Des systèmes ministériels de surveillance du rendement sont fonctionnels dans chaque organisation.	2006-2009
6.2 Un système de suivi des coûts est mis en service.	2006-2007
7. Les codes de la Classification nationale des professions (CNP) sont utilisés comme cadre de référence pour l'uniformisation des analyses de postes particuliers	Continu

Défis à relever

La modernisation de la classification est une entreprise complexe qui doit se conformer aux politiques de rémunération et qui doit être pleinement coordonnée avec les objectifs et le calendrier des négociations collectives de l'employeur. Une modernisation réussie exige la participation de nombreux intervenants, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les ministères, les organismes et les agents négociateurs. Il arrive que des priorités soient concurrentielles – les attentes et les intérêts des participants doivent être conciliés, le nombre de conseillers en classification est limité et tous les participants doivent assurer l'équilibre entre les ressources qu'ils peuvent consacrer à la modernisation de la classification et les ressources qu'ils doivent consacrer aux autres priorités. Le succès viendra progressivement mais de façon constante.

Dans un tel contexte, l'un des principaux défis que l'Agence doit relever est celui de travailler en collaboration avec les autres participants pour tirer parti des occasions et déterminer le rythme auquel se déroulera la modernisation de la classification dans les années à venir.

3.1.3 Renforcer la planification des RH, la responsabilisation et l'établissement de rapports

Contexte et résultats pour les Canadiens

Une saine planification des RH et une saine responsabilisation sont le fondement d'une gestion efficace des personnes.

Pour assurer une prestation de services de qualité aux Canadiens, il est essentiel pour le gouvernement (le premier employeur en importance du pays) d'avoir l'appui d'un effectif très productif, représentatif de la population qu'il dessert et dirigé efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

les faire concorder aux récents changements liés à la LMFP et aux objectifs de l'initiative continue de renouvellement de l'ensemble des politiques. De plus, elle mettra au point et mettra en œuvre les *Lignes directrices sur la délégation du pouvoir de classification* et les *Lignes directrices sur le contrôle de la classification.*

L'exercice 2006-2007 sera également marqué par d'autres progrès dans **le développement de la collectivité des spécialistes de la classification et le soutien à celle-ci**. Ainsi, l'Agence continuera de promouvoir le recrutement et le maintien en poste de conseillers en organisation et classification, terminera le deuxième module du nouveau programme de formation/ d'apprentissage pour les conseillers en organisation et classification et continuera d'offrir un soutien à l'exploitation de la technologie Internet de manière à accroître l'efficacité tout en facilitant et en uniformisant le travail des spécialistes ministériels dans ce domaine et des spécialistes des RH.

En ce qui touche l'**établissement de rapports sur le rendement**, plusieurs ministères ont présenté en mars 2006, tel que prévu, leurs premiers rapports de surveillance du programme de classification en utilisant le Cadre de surveillance de la classification.

L'Agence examinera et évaluera ces rapports en 2006 afin d'évaluer l'intégrité des programmes ministériels de classification et du système général de classification de la fonction publique. Ces activités de surveillance seront continues et seront élargies à d'autres ministères. Un **système de suivi des coûts** visant à évaluer les coûts de la modernisation des normes de classification dans les ministères (dont l'Agence) sera également fonctionnel et produira des rapports en 2006-2007.

Enfin, en 2006-2007, l'Agence continuera à fournir une orientation et des directives aux ministères sur l'utilisation des codes de la **Classification nationale des professions (CNP)** et veillera à la conformité générale des ministères et à l'assurance de la qualité des données.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. Les normes de classification sont modernisées	Continu
2. De nouvelles normes de qualification sont élaborées parallèlement avec les nouvelles normes de classification	Continu
3. Les politiques et lignes directrices sont renouvelées	2006-2007
4. Le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et en classification sont soutenus	2006-2007

Comme l'indiquaient les rapports annuels antérieurs sur la modernisation du système de classification, des étapes importantes ont été franchies depuis le lancement de la réforme en 2002. Ainsi, on a modernisé les normes de classification de groupes professionnels clés, on a mis au point ou on est en train de mettre au point de nouveaux outils électroniques sur Internet pour mieux soutenir les spécialistes de la classification et aider les organisations à rendre compte de leurs activités de classification, on a mis à jour des politiques et des lignes directrices, on a élaboré, et on continue d'élaborer, des programmes renforcés de formation et d'apprentissage, on a lancé des initiatives de recrutement et de maintien en poste de spécialistes de la classification et on a mis en place des systèmes renforcés de surveillance du rendement. Malgré ces progrès, la modernisation du système de classification d'une organisation de l'envergure de la fonction publique du Canada est une tâche pluriannuelle qui doit se faire graduellement et qui doit s'accompagner de mises à jour continuelles.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

À l'avenir, l'Agence continuera de bâtir sur les fondations jetées ces trois dernières années.

Premièrement, l'Agence continuera de réaliser des progrès dans **la mise à jour et la modernisation des normes de classification** de divers groupes professionnels. Elle procédera notamment à la mise au point et à la mise en œuvre de la norme de classification du groupe Économique et services de sciences sociales (EC), à l'essai de la norme provisoire du groupe Droit (LA) et au lancement de la conception de la norme du groupe Systèmes d'ordinateurs (CS). Elle réalisera également des progrès en ce qui touche les études de faisabilité pour les groupes Services de santé (SH) et Réparation des navires (SR). Elle poursuivra ses consultations sur ces normes et d'autres normes de classification auprès des intéressés et des partenaires. Elle saisira dans la mesure du possible les occasions d'élaboration conjointe.

Parallèlement, l'Agence aura comme priorité de terminer le transfert des normes de qualification de la Commission de la fonction publique et d'amorcer **l'élaboration ou la révision d'autres normes de qualification** dans des secteurs cibles. En effet, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* le 31 décembre 2005, l'employeur s'est engagé à assumer la responsabilité de définir des normes de qualification décrivant les qualités minimales (p. ex. études, connaissances, accréditation professionnelle, langues) que doivent avoir les employés pour effectuer le travail. Une autre priorité de l'Agence sera d'élaborer de nouvelles normes de qualification parallèlement à la modernisation de la classification pour s'assurer de créer des liens appropriés entre les deux types de norme. L'Agence pourrait aussi, au besoin, procéder à des révisions de normes de qualification, indépendamment de la modernisation de la classification, dans des secteurs cibles, comme les groupes Services exécutifs (EX), Économique et services de sciences sociales (EC) et Services frontaliers (FB), et à l'examen des groupes Service extérieur (FS), Systèmes d'ordinateurs (CS) et Droit (LA).

D'autres progrès seront aussi réalisés vers la mise à jour des **politiques** et des lignes directrices en matière de **classification**. Il s'agit de responsabiliser davantage les gestionnaires qui utilisent le système de classification et les spécialistes des RH qui les conseillent (en particulier dans le contexte de la LMFP) et de leur offrir une plus grande latitude. En 2006-2007, en particulier, l'Agence examinera et mettra à jour la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et la *Politique sur les griefs de classification* et les lignes directrices connexes pour

En outre, les répercussions à long terme de la modernisation de la gestion des RH dépassent de beaucoup la mise au point de nouveaux outils, politiques et programmes de formation. C'est une nouvelle façon de fonctionner, qui établit une nouvelle relation entre l'Agence et ses partenaires. Elle demandera des efforts continus de leadership et de soutien.

3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique

Contexte et résultats pour les Canadiens

Une modernisation réussie et durable de la gestion des RH nécessite aussi des systèmes modernes pour l'organisation et l'évaluation du travail exécuté par les fonctionnaires pour obtenir des résultats pour les Canadiens.

Pour recruter, motiver et maintenir en poste un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reconnaisse les secteurs d'activité existants, évalue efficacement le travail, simplifie et accélère l'activité de classification, tienne compte des réalités du marché du travail, appuie sa façon d'aborder la rémunération, traite de façon équitable le travail fourni par les hommes et les femmes, facilite l'avancement professionnel et la mobilité et, enfin, permette aux gestionnaires de concevoir des organisations qui favorisent un effectif et un milieu de travail efficaces. Pour les ministères et les organismes, cela signifie une conception organisationnelle appropriée, réalisée par des gestionnaires ayant reçu des conseils judicieux de spécialistes et soutenue par des descriptions de travail claires et cohérentes, rendant compte précisément de la nature du travail. Cela signifie aussi des normes de classification modernes sans distinction de sexe, qui soient assez souples pour s'adapter à l'évolution du travail dans le temps. Par ailleurs, cela signifie également la mise en œuvre de politiques et d'outils de soutien, ainsi que des contrôles ayant pour objet d'assurer l'uniformité de la mise en œuvre et des mécanismes de recours.

Ces éléments constituent un préalable à la mise en place d'un système équitable, simplifié et souple pour la gestion des personnes. La classification représente plus qu'un simple moyen d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 185 000 fonctionnaires : elle a pour objet d'établir l'adéquation entre les personnes et les emplois – plus rapidement. Il est donc stratégiquement important pour le gouvernement – le premier employeur en importance au pays – d'avoir un système de classification moderne.

Toutefois, certains éléments du système de classification étant devenus désuets, le Conseil du Trésor a décidé de lancer en 2002 le projet pluriannuel de réforme du système de classification, dirigé par l'Agence. Ses objectifs consistent à examiner les normes de classification pour tous les groupes professionnels, restaurer la capacité du système afin de soutenir les personnes chargées du travail de classification, protéger l'intégrité du système par un contrôle efficace et, enfin, assurer des suivis et un système de reddition de comptes efficaces pour ce qui est du coût de modernisation des normes. Le but ultime est de mettre sur pied un système qui est susceptible de simplifier le processus d'adéquation entre les personnes et les emplois, d'établir des liens directs avec la gestion du rendement, les pratiques de perfectionnement des compétences et la rémunération, de créer des possibilités de perfectionnement pour les futurs cadres et de contribuer directement au fonctionnement d'une fonction publique bien structurée et gérée.

Plans et priorités		Calendrier
4. Les initiatives d'habilitation sont réalisées		
4.1	Des initiatives de leadership et de soutien sont mises à la disposition des ministères et des organismes pour leur permettre de gérer et de maintenir l'impulsion de la mise en œuvre de la LMFP et la transition au nouveau régime de gestion des RH.	2006-2009
4.2	Les changements nécessaires au soutien de la LMFP sont apportés aux systèmes centraux des RH.	2006-2008
4.3	Les petits organismes obtiennent un soutien spécialisé continu pour la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.	2006-2008
4.4	Le travail de recrutement de diplômés en RH du postsecondaire et de spécialistes des RH à mi-carrière partout au Canada est soutenu, notamment par des programmes d'orientation pour tous les nouveaux employés.	2006-2007
4.5	Des progrès sont réalisés vers la mise en œuvre de modèles de prestation de services de RH plus efficaces et la première diffusion de services communs de RH aux ministères de la première vague (sous réserve de l'approbation des ministres du Conseil du Trésor).	2006-2008
4.6	Des processus pangouvernementaux de gestion des RH de bout en bout et la composante des RH d'un portail libre-service sont conçus comme des étapes clés pour la mise en place de processus plus efficients de gestion des RH et de systèmes de gestion de l'information du gouvernement à l'échelle de l'administration fédérale.	2006-2009 et après
4.7	Un financement de la LMFP est fourni aux ministères et aux organismes, conformément au Cadre d'investissement stratégique, pour appuyer leurs activités continues de mise en œuvre de la LMFP.	2006-2009

Défis à relever

Le recours aux nouvelles pratiques de gestion des RH dans tous les ministères et organismes de la fonction publique est un défi complexe qui comporte de nombreuses initiatives.

Un défi clé consiste à maintenir l'orientation actuelle des gestionnaires vers la gestion des personnes alors que d'autres priorités gouvernementales accaparent leur attention.

Ainsi, la législation sur les RH s'attaque à de nombreuses priorités, dont la mise en œuvre simultanée des nouvelles lignes directrices et politiques du Conseil du Trésor sur les pratiques de gestion; la capacité des fonctions de gestion des RH dans les ministères et organismes de donner suite à ces nouvelles responsabilités; la capacité des syndicats et notamment les préoccupations perçues sur la façon dont s'appliquera la nouvelle définition du mérite; et l'incidence sur les administrateurs généraux déjà aux prises avec d'autres responsabilités à l'égard desquelles ils doivent rendre des comptes.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. La modernisation du système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est réalisée	
1.1 L'examen de l'ensemble des politiques sur l'emploi est réalisé.	2006-2007
1.2 La *Politique sur la gestion du rendement des employés* est élaborée.	2006-2007
1.3 Un centre d'expertise en politiques sur les questions de ressourcement et de dotation liées à l'employeur est créé et les ministères et les organismes obtiennent un bon soutien dans ce domaine.	2006-2007 et continu
2. La modernisation du système de relations de travail et de règlement des différends est réalisée	
2.1 Un centre d'expertise en politiques pour le Système de gestion informelle des conflits est entièrement fonctionnel et les ministères obtiennent un bon soutien dans ce domaine.	2006-2007 et continu
3. Les objectifs d'investissements et les objectifs opérationnels de la LMFP continuent d'être soutenus par une infrastructure efficace de mesure du rendement, de surveillance et de reddition de comptes	
3.1 Des rapports périodiques au Conseil du Trésor sur le financement de la LMFP et sur les coûts et les résultats ministériels liés à la LMFP sont présentés.	2006-2009
3.2 Le Cadre de mesure du rendement est en place.	2006-2007
3.3 Une vision à jour, plus complète, du nouveau régime de gestion des RH dans le cadre de la LMFP est élaboré et communiquée à l'ensemble de la fonction publique.	2006-2007
3.4 Un cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la LMFP est élaboré.	2006-2007

présentation de rapports au Conseil du Trésor sur l'incidence de l'utilisation des fonds de la LMFP (ou des fonds réaffectés) sur les résultats ministériels, conformément aux dépenses et au Cadre d'investissement stratégique approuvés par le CT. Elle comprend aussi la surveillance de la mise en œuvre de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion axée sur les personnes (CCRGP)

Les articles pertinents de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* serviront de fondement au premier Rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des RH déposé par le Président du Conseil du Trésor. À cet égard, l'Agence élaborera en 2006-2007 le cadre de référence pour l'évaluation de l'incidence de la LMFP. Elle définira également une vision plus complète du nouveau régime de gestion des RH, qui évolue, et elle la communiquera et la présentera à tous les niveaux pour s'assurer que le travail de modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique converge vers une compréhension commune.

Parallèlement, l'Agence lancera des initiatives de **leadership** et de **soutien** pour assurer la transition nécessaire à la durabilité de la LMFP et de la modernisation de la gestion des RH. En particulier, l'Agence maintiendra l'impulsion de la LMFP en continuant de fournir aux ministères et aux organismes le financement leur permettant de soutenir leur travail de mise en œuvre. L'Agence maintiendra aussi l'impulsion de la LMFP par des activités continues d'intendance, de leadership et de suivi, des communications efficaces et des programmes de formation. Elle offrira également un soutien continu et spécialisé aux petits organismes dans la poursuite de la mise en œuvre des exigences de la LMFP, en particulier de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de certaines parties de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

L'Agence aidera aussi la Commission de la fonction publique dans la réalisation d'un important travail de recrutement de diplômés en RH du postsecondaire et de spécialistes des RH à mi-carrière partout au Canada en 2006-2007 dans le but de reconstituer les capacités au sein de cette collectivité. Ce travail de recrutement sera complété par des initiatives ciblées d'orientation et d'apprentissage.

Enfin, l'Agence renforcera ses capacités de diriger et d'appuyer, conjointement avec les ministères et les organismes, la définition de processus, de systèmes et de modèles de prestation de services internes plus efficaces en matière de gestion des RH à l'échelle du gouvernement. Ces diverses initiatives entraîneront l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs projets sur une période de 5 à 7 ans.

L'intendance comprend la surveillance de la mise en place de nouveaux mécanismes et structures institutionnels (comme le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique et la Commission des relations de travail dans la fonction publique), la création de nouvelles politiques et de nouveaux outils et services de soutien et la mise en œuvre de solides programmes de communication, d'apprentissage et de changement culturel en appui aux nouvelles compétences et habiletés en gestion des RH.

Par ailleurs, chaque ministère et organisme doit intégrer ses nouvelles obligations découlant de la politique sur les RH et se montrer vigilant en ce qui concerne l'application de nouvelles pratiques de gestion des RH par suite de l'entrée en vigueur de la LMFP.

De plus, comme nous l'indiquons dans d'autres parties du présent rapport, la mise en œuvre efficace de la LMFP nécessite également des initiatives de nature non législative comme la modernisation du système de classification, la mise en place de systèmes renforcés de responsabilisation fondés sur la planification ministérielle des RH liée à la planification des activités ainsi que des processus et des systèmes de gestion des RH plus efficaces. Ce sont là des éléments fondamentaux non seulement pour optimiser un processus de dotation rationalisé et plus souple mais également pour assurer une surveillance efficace et une responsabilisation accrue à tous les niveaux.

Aujourd'hui, les principales composantes législatives de la LMFP sont en vigueur. On procède à la mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion nécessaire à l'application de la loi et on a commencé l'intégration des exigences de la loi en matière de gestion des RH aux activités des ministères et des organismes.

L'Agence, à l'appui de ses obligations générales en matière d'intendance, poursuivra ses travaux et continuera d'exercer son leadership dans le but de tirer pleinement parti des avantages de la LMFP et d'en assurer la durabilité à long terme.

Plans et priorités clés pour 2006-2007 et après

En ce qui a trait à la **modernisation de la dotation et du système de recours**, l'Agence terminera d'abord l'examen de politiques de gestion des RH nécessaires pour aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. Cet examen comprendra, en particulier, la révision de l'ensemble des politiques sur l'emploi ainsi que l'élaboration de la nouvelle *Politique sur la gestion du rendement des employés*. La priorité sera également accordée à la création de nouveaux centres d'expertise en politiques (en tant que centre de liaison de l'employeur) pour améliorer le soutien aux ministères et aux organismes sur des questions liées à la nouvelle politique d'emploi, aux recours en matière de dotation et au nouveau **Système de gestion informelle des conflits** découlant de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Une autre grande priorité pour l'Agence consistera à **assurer la surveillance** continue des initiatives liées à la LMFP et des objectifs opérationnels connexes et à **faire rapport** par le truchement d'une **infrastructure de mesure du rendement** efficace, comportant des évaluations ministérielles et des mécanismes de reddition de comptes et de responsabilisation ainsi qu'un ensemble complet de mesures et d'attentes. Cette activité d'intendance comprend la

Avant l'adoption de la LMFP, la législation sur les RH ne suivait plus les tendances en gestion des RH depuis quatre décennies dans la fonction publique. Les pratiques de gestion des RH étaient devenues complexes, axées sur les règles et rigides, empêchant les fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels. Par exemple, les processus de dotation étaient longs, l'exécution des programmes de formation était fragmentée et le système de gestion des conflits était lent et suscitait la confrontation.

La LMFP s'attaque à ces défis en apportant d'importants changements législatifs à l'appui de profondes transformations dans les domaines de l'embauche, des relations patronales-syndicales, de la formation et de la responsabilisation en gestion des RH.

En particulier, la LMFP :

- accroît la capacité des gestionnaires d'embaucher les bonnes personnes au moment et aux postes où elles sont nécessaires (par l'entremise de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005);

- favorise des relations patronales-syndicales plus constructives (par l'entremise de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1er avril 2005);

- offre aux employés de tous les échelons une approche plus intégrée et accessible en matière de formation (par l'entremise de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qui est entrée en vigueur le 1er mars 2004);

- clarifie les responsabilités et les obligations redditionnelles dans le domaine de la gestion des RH (par l'entremise des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui sont entrées en vigueur le 1er avril 2005).

Ainsi, la LMFP représente un tournant décisif dans la création d'un nouveau régime de gestion des RH.

Comme nous l'exposions au point 2.3, intitulé *Le nouveau régime de gestion des RH et les défis à relever*, les administrateurs généraux et les gestionnaires ont maintenant plus de pouvoirs et de latitude grâce à la LMFP – mais également plus de responsabilité et d'obligations redditionnelles – dans l'embauche et la gestion de leurs ressources humaines.

Par conséquent, entre autres priorités clés, l'Agence a eu ces deux dernières années, et continue d'avoir, celle d'assumer un rôle général d'intendance essentiel à la mise en œuvre efficace des initiatives liées à la LMFP dans l'ensemble de la fonction publique.

Partie III : Plans et priorités détaillés par activité de programme

Dans cette partie, nous présentons d'autres renseignements sur les plans et les priorités de l'Agence pour les trois prochaines années, du 1er avril 2006 au 31 mars 2009.

Comme nous l'expliquions dans la partie Vue d'ensemble, les plans et priorités de l'Agence sont structurés autour de trois activités de programme :

- une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue;
- un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité;
- une fonction publique représentative et accessible;

3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Cette activité de programme se compose des trois résultats clés suivants :

- optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- moderniser le système de classification de la fonction publique;
- renforcer la planification, la reddition de comptes et la transparence en gestion des RH.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	**47,8**	16,7	16,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	**292**	152	152

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence diminuera de 23,4 millions de dollars pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 7,7 millions de dollars pour la réforme du système de classification.

3.1.1 Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme

Contexte et résultats pour les Canadiens

La LMFP a obtenu la sanction royale le 7 novembre 2003; elle représente une initiative clé en vue de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique. Cette nouvelle loi donne lieu aux plus importants changements en gestion des RH depuis plus de 35 ans et a des répercussions sur la façon dont la fonction publique embauche, perfectionne, gère et forme ses employés.

En particulier, d'ici 2008, l'Agence aura pris d'importantes mesures pour achever la mise en œuvre de son approche renforcée en matière de responsabilisation et de reddition de comptes. Les analyses publiées dans le Rapport annuel au Parlement, notamment, seront plus axées sur les résultats. Il y aura aussi un tableau de bord de la gestion des langues officielles qui présentera plus clairement la situation dans chaque institution.

Parallèlement, l'Agence lancera en 2006-2007 une série de communications visant à mieux faire connaître dans l'ensemble de la fonction publique ses récentes politiques modernisées et à favoriser l'efficacité de leur mise en œuvre.

Enfin, elle continuera d'accorder un soutien aux institutions par l'entremise de réseaux comme ceux des champions ministériels des langues officielles et des conseils fédéraux régionaux.

des mécanismes pour tenir les cadres supérieurs davantage responsables des résultats dans la poursuite des objectifs relatifs à l'équité en emploi.

Parallèlement, l'Agence dirigera et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de lutte contre le racisme pour faciliter l'instauration d'une culture ministérielle accueillante.

D'autre part, l'Agence élaborera une nouvelle *Politique sur la diversité* qui reconnaîtra la diversité de la société canadienne. L'objectif est d'élaborer une politique plus claire, plus simple et axée sur les résultats afin d'appuyer l'intégration des objectifs dans ce domaine à tous les aspects de la gestion et de la planification des RH, ainsi que de faciliter la responsabilisation en matière de résultats. Cette nouvelle politique vise à remplacer la *Politique sur l'équité en emploi* actuelle et la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. Les directives sur l'équité en emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation seront diffusées en même temps que la politique. La mise en œuvre débutera en 2006-2007.

Enfin, pour compléter ce travail, des initiatives de communication partout au pays favoriseront la compréhension des obligations relatives à la diversité et à l'équité en emploi. De plus, l'Agence continuera de favoriser la compréhension des obligations et des avantages de l'équité en emploi au moyen de programmes de formation.

Réaliser et maintenir les plans et priorités relatifs aux langues officielles

Comme le décrivait le dernier rapport annuel sur les langues officielles, notre vision concernant l'instauration d'un changement culturel commence à se concrétiser. Toutefois, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. Ainsi, les droits et les obligations en matière de langues officielles sont encore mal compris; des perceptions erronées subsistent quant aux exigences de la loi et de la politique; et le nombre de cadres et de membres du groupe de relève de la direction parlant les deux langues officielles est encore insuffisant. De plus, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues et il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques.

Dans ce contexte, le respect des langues officielles du Canada est important si nous voulons atteindre les objectifs des langues officielles en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Ceci est d'autant plus important que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

Par conséquent, en misant sur les progrès qui ont été réalisés ces dernières années, l'Agence continuera de mettre l'accent sur trois résultats clés : améliorer le service aux Canadiens et la responsabilisation, créer un milieu de travail véritablement bilingue dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, et enfin, atteindre des objectifs d'augmentation du bilinguisme dans le groupe de la direction et les groupes de la relève. Nous exposons ci-dessous les plans relatifs aux langues officielles.

stratégie de mesure et d'évaluation du rendement, par rapport aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, incluant la collecte de données, l'évaluation et l'établissement de rapports.

Par ailleurs, l'Agence continuera de veiller à ce que ses politiques contribuant à l'instauration d'une culture d'intégrité soient efficacement mises en œuvre. Elle procédera ainsi à la mise à jour de la politique et des systèmes de prévention et de règlement des cas de harcèlement et de la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*. D'autre part, elle élaborera une stratégie pour assurer l'intégration des principes de bien-être en milieu de travail aux régimes ministériels de gestion des RH.

Enfin, dans tous ces domaines, l'Agence continuera d'accroître son soutien aux communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique.

2.6.3 Une fonction publique représentative et accessible

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage le gouvernement à assurer l'égalité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés en matière d'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones.

Des progrès importants ont été accomplis depuis l'entrée en vigueur de ces lois.

Réaliser et maintenir les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi

Depuis le dépôt du premier rapport annuel concernant l'équité en emploi, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité au sein de la main-d'œuvre canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant aux groupes des minorités visibles. Nous continuons à progresser vers la réduction de l'écart entre la représentation et les taux de disponibilité de la main-d'œuvre pour ce groupe.

Au cours des prochaines années, l'Agence accentuera donc ses efforts pour atteindre les objectifs au titre de l'équité en emploi et en particulier les objectifs liés au recrutement et au perfectionnement professionnel du groupe des minorités visibles. Elle continuera également à accroître la participation et à améliorer l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

L'Agence insistera aussi sur la responsabilité des ministères et des organismes dans le recrutement et le perfectionnement professionnel des minorités visibles. À cette fin, elle créera

que les cours élaborés à l'appui de la nouvelle politique respectent les normes de l'employeur en matière d'apprentissage.

Les nouveaux programmes intégrés de perfectionnement en leadership seront également mis en œuvre et l'Agence examinera s'il est nécessaire d'adopter de nouveaux programmes. L'Agence appuiera les ministères dans le recrutement de dirigeants à fort potentiel en vue d'un perfectionnement accéléré et personnalisé, en particulier dans la collectivité des spécialistes en gestion des ressources humaines et financières. Elle aidera aussi les conseils fédéraux régionaux et d'autres collectivités fonctionnelles qui sont confrontés à des pénuries.

La version révisée du profil des compétences clés pour les leaders, adoptée en août 2005, fera partie intégrante de la planification du perfectionnement en leadership. L'Agence apportera également son concours aux ministères et à d'autres partenaires dans l'intégration de ce profil de compétences à leurs activités de gestion des RH, et elle surveillera l'efficacité de son intégration.

L'Agence créera aussi un cadre intégré pour l'amélioration de la gestion de tous les aspects des ressources humaines pour la collectivité des cadres.

Enfin, toutes ces transformations devront être appuyées par des programmes efficaces de gestion du changement de manière à engager les employés et les dirigeants de la fonction publique dans des activités permanentes d'apprentissage et d'acquisition de compétences.

Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux

L'exercice 2006-2007 est la troisième année de développement du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé à l'automne 2003. Depuis lors, de nombreux éléments clés ont été mis en place pour l'instauration d'une solide culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique.

À l'avenir, une grande priorité consistera à appuyer le gouvernement dans la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la législation sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

En outre, l'Agence déploiera des efforts continus pour sensibiliser l'ensemble des employés aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et en favoriser la compréhension et le respect. Elle mettra en œuvre une nouvelle série de mesures d'apprentissage, de communication, de gestion du changement et d'engagement pour les dirigeants et les employés ainsi que des programmes d'accréditation pour s'assurer que les personnes responsables de ce domaine dans les ministères et organismes ont la capacité de promouvoir les valeurs et l'éthique de la fonction publique et de se prononcer sur des questions d'éthique.

Parallèlement, l'Agence accordera un soutien accrû aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de valeurs et d'éthique. En particulier, elle finalisera en 2006-2007 l'élaboration et la mise en œuvre de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique de la fonction publique. À cette fin, elle fournira aux ministères et aux organismes une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leur rendement dans ce domaine. Elle mettra également en œuvre une

ces indicateurs sera facilitée par la création d'outils pratiques. L'Agence mettra aussi la dernière main à la nouvelle politique sur la gestion de l'information, de la planification et de la responsabilisation en matière de gestion des RH.

L'Agence se concentrera aussi sur le moyen de rendre plus accessibles des renseignements clés sur le rendement en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique, incluant les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, par l'entremise d'un système de rapports sur le Web.

Enfin, au cours de l'exercice, le Président du Conseil du Trésor déposera au Parlement le premier rapport annuel sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique, comme l'exige la LMFP. Ce rapport comprendra de l'information sur de nombreux aspects de la gestion des RH en 2005-2006.

2.6.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de réussite dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. Cela est tout particulièrement vrai dans le contexte de l'accroissement de la délégation découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), et dans lequel les cadres doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Par conséquent, une activité de programme clé pour l'Agence consiste à favoriser et à appuyer le perfectionnement de dirigeants compétents, guidés par les normes d'éthique les plus élevées et capables de créer et de maintenir un milieu de travail de qualité.

En outre, en tant que centre des politiques d'apprentissage, l'Agence détermine l'orientation et les exigences en matière d'apprentissage pour l'ensemble des fonctionnaires, en reconnaissant que l'apprentissage permanent est un important facteur de réussite dans la création et le maintien d'un effectif compétent et respectueux de l'éthique.

Dans ce contexte, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux résultats clés : favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership; et, promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership

Tel qu'indiqué dans le dernier rapport ministériel sur le rendement de l'Agence, d'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine au cours des deux dernières années. Au cours des prochaines années, une priorité clé de l'Agence sera de surveiller la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement*. À l'appui de cette priorité, l'Agence élaborera des normes, des directives et des lignes directrices pour les employés et les gestionnaires de la fonction publique, et établira l'infrastructure nécessaire pour suivre l'efficacité de leur mise en œuvre et en rendre compte. L'Agence donnera aussi des conseils stratégiques et des outils aux ministères et aux organismes et travaillera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'assurer

L'Agence investira aussi dans le développement et le soutien de la collectivité des spécialistes de la classification au moyen d'initiatives ciblées de recrutement et de maintien en poste, ainsi que de la présentation d'un nouveau module de formation et d'une utilisation accrue du Web à des fins d'efficience.

En matière de rapport sur le rendement, plusieurs ministères ont utilisé le Cadre de surveillance de la classification pour présenter leurs premiers rapports en mars 2006, tel que prévu.

Ces activités de surveillance seront continues et seront élargies à d'autres ministères. Un système de suivi des coûts de la modernisation des normes de classification dans les ministères (dont l'Agence) deviendra également fonctionnel et produira des rapports en 2006-2007.

Renforcer la planification, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence en matière de gestion des RH

Il s'agit du troisième pilier sur lequel repose la modernisation de la gestion des RH. Une planification des RH et une responsabilisation efficaces sont en effet essentielles, non seulement pour équilibrer l'accroissement de la délégation découlant de la LMFP mais aussi pour instaurer une solide culture de responsabilisation. Toutefois, il s'agit d'un domaine où les capacités doivent être considérablement renforcées. En s'appuyant sur les fondations qui ont été établies depuis deux ans, l'Agence continuera de mettre l'accent sur des améliorations ciblées en matière du renforcement des capacités de planification, ainsi que de la responsabilisation et de la transparence à l'endroit du Parlement pour la gestion des ressources humaines.

En matière de planification, l'Agence produira en 2006-2007 un nouvel outil de gestion de la relève et une version améliorée de la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités afin de mieux refléter les meilleures pratiques et politiques dans ce domaine. De plus, à compter de 2006-2007, l'Agence renforcera sa capacité de recherche et d'analyse afin de mieux appuyer les ministères et les organismes au moyen d'évaluations plus pertinentes des besoins en matière de planification et de gestion des RH.

De même, l'Agence renforcera la diffusion de données et de renseignements sur les RH grâce à une présence accrue sur Internet. Ce faisant, elle poursuivra la mise au point de l'initiative du Passeport de l'employé qui permettra le transfert électronique entre ministères des données des employés, en toute sécurité – une étape clé vers la création d'une base de données centrale sur les fonctionnaires à laquelle tous les ministères et organismes pourront accéder. Cette initiative débutera en 2006-2007.

L'Agence jouera aussi un rôle de leader dans l'élaboration de stratégies pangouvernementales visant à compléter et à faciliter les efforts de planification et de recrutement des ministères et organismes dans des secteurs prioritaires communs. Elle entreprendra ce projet en 2007.

Par ailleurs, l'Agence amorcera la mise en œuvre des indicateurs de rendement en matière de gestion des RH, développés pour appuyer le Cadre de responsabilisation de gestion. Une fois adoptés, ces indicateurs de rendement devraient permettre d'obtenir une base stable de mesures pour évaluer les progrès et appuyer la reddition de comptes au Parlement. La mise en œuvre de

En particulier, l'Agence terminera l'examen de certaines politiques des RH qui sont nécessaires pour soutenir les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH dans l'exercice de leurs nouvelles prérogatives et responsabilités. Elle créera aussi de nouveaux centres d'expertise en politiques afin de mieux appuyer les ministères et les organismes dans ces domaines, y compris les questions liées à la nouvelle politique d'emploi, les recours en matière de dotation et le nouveau Système de gestion informelle des conflits qui résultent de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Une autre grande priorité pour l'Agence sera d'assurer le suivi des initiatives liées à la LMFP et d'en faire rapport par le biais d'une infrastructure efficace de mesure du rendement, prévoyant notamment des évaluations ministérielles, des systèmes de rapports et de responsabilisation, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs et d'attentes.

Parallèlement, l'Agence fournira le leadership et l'appui nécessaires en matière de transition et de gestion du changement afin de soutenir la LMFP et la modernisation de la gestion des RH sur le long terme. L'Agence continuera notamment d'accorder aux ministères et aux organismes un financement pour la mise en œuvre de la LMFP, exécutera des programmes continus de communication et de formation, entreprendra de nouvelles activités de surveillance et d'orientation de la gestion du changement, offrira un soutien aux petits organismes et procédera à un important recrutement, partout au Canada, de diplômés du postsecondaire en RH et de spécialistes des RH à mi-carrière.

Enfin, l'Agence apportera les derniers changements aux systèmes d'information de gestion qui sont nécessaires pour respecter les nouvelles exigences de la LMFP et continuera d'aider les ministères et organismes à se doter de processus, de systèmes et de services de RH plus performants.

Moderniser le système de classification de la fonction publique

La modernisation durable de la gestion des RH exige des systèmes permettant d'organiser et d'évaluer de façon efficace le travail qu'effectuent les fonctionnaires pour les Canadiens. Il s'agit là non seulement d'un élément clé de la gestion de l'équité salariale, de la rémunération, de la négociation collective et de la gestion des relations de travail mais également d'une condition préalable à l'appui de l'objectif d'accroissement de l'efficacité, de simplification et d'assouplissement du système de dotation qui est prévu par la LMFP. Commencée en 2003, la modernisation du système de classification avance bien et l'Agence continuera de bâtir sur les fondations qui ont été jetées ces trois dernières années.

D'abord, l'Agence prévoit faire de nouveaux progrès en ce qui touche la mise à jour et la modernisation des normes de classification de divers groupes professionnels. Elle mettra aussi la dernière main au transfert des normes de classification de la CFP et amorcera l'élaboration ou la mise à jour de normes de qualification dans des secteurs cibles.

Elle continuera également à améliorer et mettre à jour les politiques et les lignes directrices en matière de classification. Un des objectifs clés est de de responsabiliser davantage les gestionnaires qui utilisent le système de classification et les spécialistes des RH qui les conseillent et de leur offrir une plus grande latitude.

des dépenses autorisées pour certaines initiatives liées à l'équité en emploi et une économie de 0.1 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.

2.6 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme

Cette section présente un résumé des plans et priorités de l'Agence pour chacune des trois activités de programme de l'organisation :

- une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue;
- un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité;
- une fonction publique représentative et accessible.

2.6.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

Cette activité de programme est au cœur de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique fédérale.

Tel que déjà mentionné, l'Agence a pour mandat premier de renforcer et de rajeunir la gestion des RH – un secteur dans lequel les investissements et les changements ont été limités durant de nombreuses années menant à des défis systémiques dans plusieurs domaines.

Pour relever ces défis, l'Agence a élaboré sa stratégie autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et le soutien à la loi, la modernisation du système de classification de la fonction publique et la mise en place de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme

La mise en œuvre de la LMFP a été le catalyseur de la modernisation de la gestion des RH. Adoptée en novembre 2003, cette loi a amorcé une nouvelle ère en gestion des RH dans la fonction publique en transformant la façon dont les fonctionnaires sont embauchés, gérés et appuyés.

Cette loi a plusieurs objectifs. Premièrement, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple en donnant aux gestionnaires la possibilité d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes au moment et aux postes où elles sont nécessaires. Deuxièmement, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace en favorisant des relations patronales-syndicales qui sont davantage axées sur la collaboration. Troisièmement, elle clarifie les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires. Enfin, elle offre aux employés de tous les niveaux un meilleur accès, plus intégré, à l'apprentissage continu.

Toutes les composantes de la LMFP sont aujourd'hui en vigueur. La mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion nécessaire à l'application de la loi est également bien avancée et l'intégration des exigences de la loi (relatives à la gestion des RH) aux activités des ministères et des organismes a commencé. La priorité pour l'Agence, à l'appui de ses obligations générales en matière d'intendance, sera de poursuivre ses efforts et son leadership en vue de tirer pleinement profit des avantages de la LMFP et d'en assurer la durabilité à long terme.

Total par activité de programme :

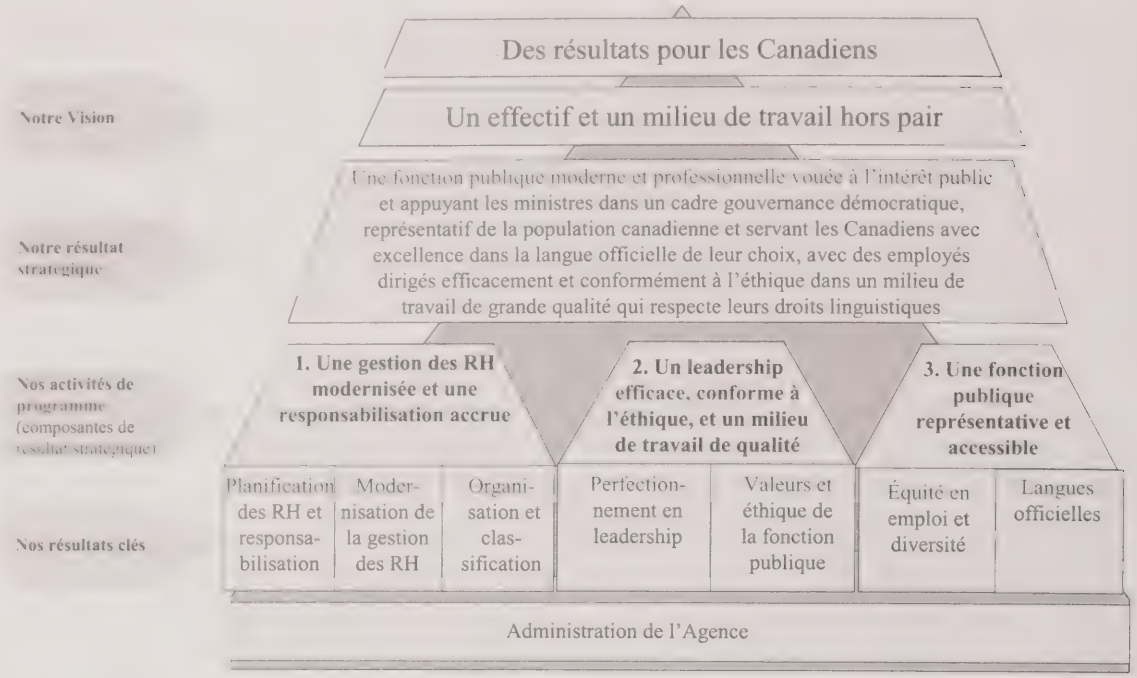
	Dépenses prévues		
	2006-2007	**2007-2008**	**2008-2009**
Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue	47,8	16,7	16,7
• Optimiser et maintenir les avantages de la *Loi sur la modernisation de la fonction* publique à long terme • Moderniser le système de classification de la fonction publique • Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence			
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	43,7	40,9	40,0
• Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership • Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux			
Une fonction publique représentative et accessible	13,2	10,7	10,7
• Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi • Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles			
Total	104,7	68,3	67,4

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, on s'attend à ce que les dépenses totales prévues pour l'Agence diminuent de 37,3 millions de dollars (ou 36 p. 100) au cours des trois prochaines années pour passer de 104,7 millions de dollars en 2006-2007 à 67,4 millions de dollars en 2008-2009. Cette réduction nette peut surtout s'expliquer comme suit :

- **Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue :** une diminution de 23,4 millions de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de 7,7 millions de dollars pour la réforme du système de classification.

- **Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité :** une réduction de 2,7 millions de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, une diminution de 0,5 million de dollars attribuable à l'interruption des dépenses autorisées pour les activités de soutien et une économie de 0,5 million de dollars en raison du travail du Comité d'examen des dépenses.

- **Une fonction publique représentative et accessible :** une diminution de 1.9 million de dollars du financement approuvé pour la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, une réduction de 0,5 million de dollars attribuable à l'interruption



Un survol du contexte, des objectifs et des plans pour chacun de ces résultats clés est présenté à la section 2.6.

2.5 Nos ressources financières et humaines en un coup d'œil

Total pour l'Agence :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	104,7	68,3	67,4
Ressources humaines (équivalents temps plein)	667	488	479

surveiller les systèmes de contrôle devant favoriser la responsabilisation et la transparence dans un esprit d'amélioration continue.

Le véritable changement culturel – rendu possible par la LMFP – requière néanmoins que l'on aille au-delà de la lettre de la loi pour nous imprégner de l'esprit de la modernisation et du renouvellement de la fonction publique, et modifier notre façon d'aborder la gestion des RH dans la fonction publique. Il faudra pour cela nous doter de programmes durables de **gestion du changement** et de **stratégies d'engagement** à tous les niveaux.

2.4 Notre cadre de planification stratégique

Pour mettre en place et appuyer le nouveau régime de gestion des RH présenté dans la section précédente, l'Agence articule ses plans et priorités autour de trois activités de programme interdépendantes (ou composantes de résultat stratégique). Chacune de ces trois activités de programme est également constituée de résultats clés.

Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

- Optimiser et maintenir les avantages de la LMFP à long terme;
- Moderniser le système de classification de la fonction publique;
- Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence.

Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

- Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership;
- Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Une fonction publique représentative et accessible

- Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi;
- Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles.

Un autre défi qu'il est nécessaire et urgent de relever consiste à enchâsser les **valeurs et l'éthique de la fonction publique** à tous les niveaux de la fonction publique et notamment à mettre en œuvre une loi sur la divulgation des actes répréhensibles. Les valeurs et l'éthique de la fonction publique transcendent toutes les disciplines de la gestion et constituent le fondement nécessaire au soutien de toute culture de responsabilisation, d'intégrité et de transparence.

Parallèlement, l'Agence doit soutenir la **modernisation du système de classification** et diriger la rationalisation des **processus et des systèmes d'information en matière de gestion des RH** (deux domaines stratégiques essentiels au renforcement de la responsabilisation, de la prise de décisions et de l'établissement de rapports) tout en visant des objectifs d'économie et en facilitant la mise en place du système de dotation plus simple et plus souple visé par la LMFP. La modernisation du système de classification est également un élément clé de la gestion de l'équité salariale, de la rémunération, de la négociation collective et des relations de travail, dont le Secrétariat assume la responsabilité.

Une autre priorité consiste à améliorer la façon dont nous abordons – dans une perspective pangouvernementale – **les besoins en RH** dans des domaines prioritaires communs où il existe de pénuries de connaissances et de compétences – au lieu de compter uniquement sur les efforts individuels des ministères. Le travail des ministères en matière de la planification des RH, du renouvellement de la fonction publique, et de stratégies de recrutement doit, en effet, être facilité à l'échelle gouvernementale afin de leur permettre de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins communs en matière de RH.

Une telle approche pangouvernementale est aussi un moyen efficace d'appuyer les objectifs de la LMFP, qui vise un système de dotation plus simple et plus efficace. Elle est également essentielle à la réalisation des objectifs et des changements culturels requis en matière des **langues officielles** et de l'**équité en emploi** et elle contribue ainsi à améliorer l'inclusivité, la représentativité et l'accessibilité de la fonction publique.

La gestion et le développement du **leadership** sont également une priorité. Le groupe de la direction joue un rôle crucial dans la réalisation des priorités mentionnées ci-haut (en particulier dans les domaines des valeurs et de l'éthique et de la responsabilisation). Toutefois, les groupes de la direction et de la relève ont leur propre défi démographique à relever dans divers domaines, dont la planification de la relève, le perfectionnement des compétences et la mobilité.

Enfin, en vue de renforcer davantage l'administration de la fonction publique, l'Agence a aussi comme priorité de mettre en œuvre une nouvelle politique d'**apprentissage** ayant des exigences obligatoires dans des domaines clés, en particulier pour les nouveaux employés, les groupes fonctionnels de base et les superviseurs à tous les échelons.

Toutes ces transformations constituent des éléments importants du renouvellement de la fonction publique et d'un nouveau régime émergeant de gestion des RH – un régime caractérisé par une plus grande délégation et une responsabilisation accrue. Les organismes centraux étaient traditionnellement décrits comme des organisations « axées sur les règles et leur renforcement ». Dans le cadre de ce nouveau régime, l'Agence a un double rôle : d'une part, elle doit habiliter les organisations à satisfaire aux nouvelles normes de gestion des RH et, d'autre part, elle doit

- favoriser des relations patronales-syndicales plus constructives, se prêtant à une plus grande collaboration;

- offrir à tous les employés un accès à des programmes de formation plus intégrés et accessibles;

- clarifier les rôles et les responsabilités en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

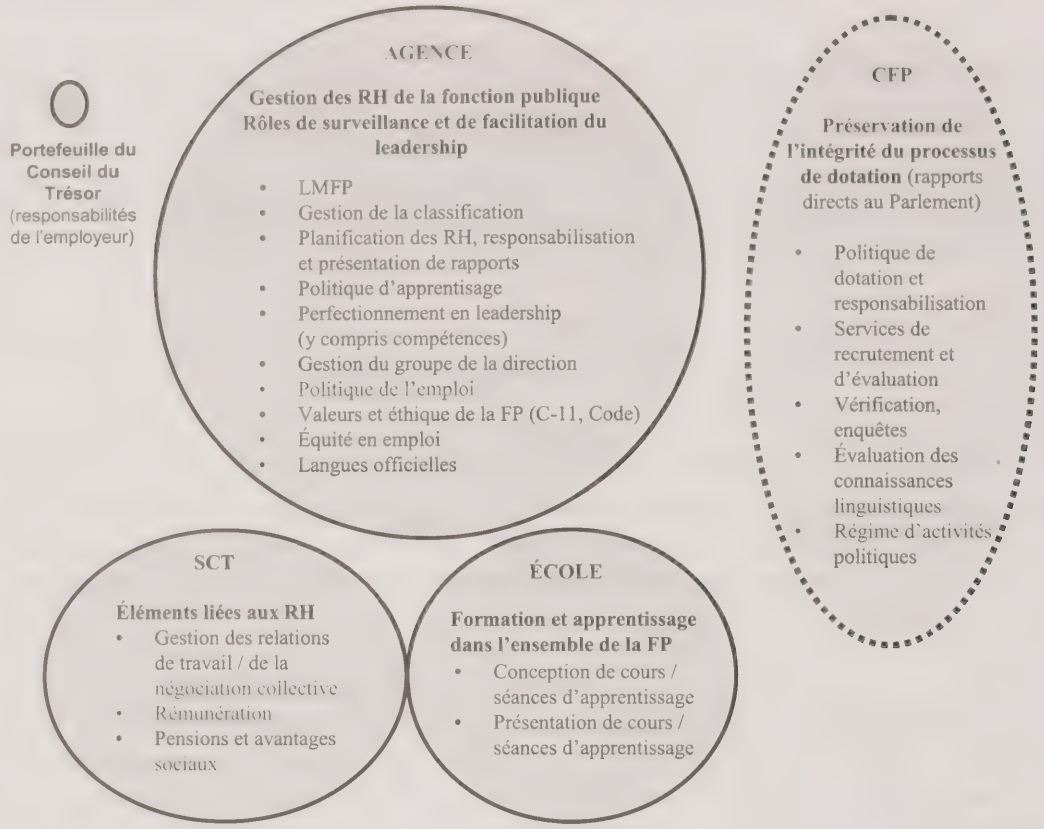
Ainsi, la LMFP s'est révélée un tournant décisif en gestion des RH dans la fonction publique, amorçant la création d'un **nouveau régime de gestion des RH**. Un des changements les plus importants a été le transfert de la responsabilité première de la gestion des RH des organismes centraux aux administrateurs généraux et des spécialistes des RH aux gestionnaires hiérarchiques. En effet, les gestionnaires ont désormais plus de pouvoir et de latitude pour gérer les employés mais également une responsabilité et une obligation de rendre compte accrues dans ce domaine. En vertu de la LMFP, la plupart des mesures de dotation sont maintenant déléguées par la CFP aux administrateurs généraux et, par leur intermédiaire, au plus bas niveau possible. Il y a également une nouvelle définition du « mérite », qui délaisse le concept du « plus qualifié », lequel est fondé sur des règles, au profit d'une approche fondée sur des valeurs, laquelle permet aux gestionnaires d'embaucher, avec plus d'efficacité, la « bonne personne » en tenant compte des compétences actuelles et futures dont l'organisation a besoin et pas uniquement celles du poste à pourvoir. De plus, les administrateurs généraux peuvent aussi adapter leurs systèmes de dotation aux besoins particuliers de leur organisation et les gestionnaires ont plus de latitude dans l'utilisation de leur propre jugement pour évaluer les candidats et prendre des décisions en matière de dotation.

Depuis décembre 2005, la LMFP est entrée en vigueur et la mise en place de la nouvelle infrastructure nécessaire à sa mise en œuvre est bien avancée. La prochaine étape consiste à amener cette nouvelle infrastructure à maturité afin de tirer pleinement parti de tous les avantages de la LMFP. Toutefois, même si la LMFP a servi de catalyseur pour la modernisation de la gestion des RH, elle doit également s'accompagner de transformations dans d'autres domaines qui influent aussi sur le rendement en gestion des RH.

Il faudra en particulier accroître considérablement les capacités de la fonction publique fédérale dans le domaine **de la planification des RH et de la responsabilisation**. Il s'agit d'une condition préalable non seulement à la croissance de la délégation, découlant de l'adoption de la LMFP, mais également au renforcement de la responsabilisation, de la transparence et de la confiance à l'égard de la fonction publique dans son ensemble. Il reste cependant beaucoup à faire dans ce domaine.

Ceci inclut la rationalisation des **politiques de gestion** des RH **du Conseil du Trésor**, qui sont au cœur de ce que nous faisons à titre d'organisme central, suivies par la mise en œuvre de programmes et de services efficaces de gestion des ressources humaines. Même si nous avons réalisé des progrès importants au cours des dernières années dans ce domaine, il faudra déployer et approfondir encore davantage nos efforts pour rendre les 100 instruments de politique en RH plus simples, mieux intégrés et davantage axés sur les résultats.

Principaux rôles et responsabilités des organismes centraux en gestion des RH



2.3 Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever

Depuis sa création, l'Agence s'est concentrée, en particulier, sur la mise en œuvre de la nouvelle ***Loi sur la modernisation de la fonction publique*** (LMFP), qui a obtenu la sanction royale en novembre 2003. Cette nouvelle loi, qui a modifié les modes de recrutement, de perfectionnement et de gestion des fonctionnaires, représente la plus importante transformation en gestion des RH en plus de 35 ans.

En effet, avant l'adoption de la LMFP, la législation sur les RH ne s'était pas adaptée au rythme des changements depuis près de quatre décennies. Les processus de dotation étaient devenus trop lourds, contraignants et longs; l'exécution des programmes de formation était trop fragmentée; et le système de résolution des conflits était essentiellement fondé sur des règles plutôt que sur le dialogue, les intérêts mutuels et la coopération. En conséquence, la LMFP a donné lieu à de profonds changements législatifs dans des secteurs stratégiques avec pour objectifs :

- moderniser la dotation afin d'aider les gestionnaires à obtenir plus rapidement les compétences dont ils ont besoin;

- L'**Agence** regroupe la plupart des fonctions de gestion des RH dont le Conseil du Trésor assume la responsabilité en tant qu'employeur, à savoir :

  - les valeurs et l'éthique (dont une loi sur la divulgation d'actes répréhensibles);
  - la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP);
  - la planification des RH, la responsabilisation et la présentation de rapports au Parlement;
  - la gestion et la modernisation du système de classification;
  - la politique de l'emploi;
  - la politique d'apprentissage;
  - la gestion de tous les aspects du groupe de la direction;
  - les programmes d'équité en emploi et des langues officielles.

Tous les programmes de l'Agence visent l'administration publique centrale, qui représente environ 185 000 employés de 84 organisations de la fonction publique. Toutefois, le programme d'appui à la *Loi sur les langues officielles* vise quelque 200 institutions, dont certaines organisations du secteur privé comme Air Canada et NAVCAN, pour un total d'environ 460 000 employés.

Enfin, pour tous ces programmes, l'Agence assume un rôle de surveillance et d'habilitation. D'une part, elle doit élaborer des politiques et des normes, puis contrôler et faire rapport au Parlement sur le rendement des ministères et des organismes dans le domaine de la gestion des RH. D'autre part, elle doit faciliter le travail des ministères et organismes et agir comme agent de changement.

À ce titre, l'Agence est à la fois différente de la **Commission de la fonction publique** (CFP) et complémentaire à cette Commission. Tandis que l'Agence agit pour le compte du Conseil du Trésor (l'employeur), la CFP est un organisme indépendant qui rend compte directement au Parlement. La CFP est principalement chargée de préserver l'intégrité du système de dotation. Elle fournit aussi des services de recrutement à l'ensemble de la fonction publique.

Le diagramme suivant résume les principaux rôles et responsabilités des organismes centraux en ce qui touche la gestion des RH de la fonction publique.

vision de l'Agence est de mieux servir les Canadiens au moyen d'un *effectif* et un *milieu de travail hors pair*.

***Le résultat stratégique* de l'Agence est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.**

2.2 Rôles du Conseil du Trésor et des organismes centraux en matière de gestion des ressources humaines

L'Agence fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor. En sa qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor est le conseil de gestion du gouvernement et assure, à ce titre, la surveillance des activités à l'échelle de la fonction publique. En particulier, le CT gère les responsabilités du gouvernement dans les domaines des finances, du personnel et de l'administration, et établit les politiques qui régissent chacun de ces domaines.

Dans son rôle de **conseil de gestion** du gouvernement, le CT favorise l'amélioration du rendement en gestion; il élabore des politiques et établit des priorités à l'appui de la gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles du gouvernement.

En tant qu'**employeur**, le CT est responsable de la gestion des RH de la fonction publique et de la définition des conditions d'emploi. Il est l'employeur principal au sein du gouvernement et l'employeur de la majorité des employés travaillant dans les ministères et organismes et les autres parties de la fonction publique qui sont mentionnées aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces employés sont nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce groupe d'employés constitue l'administration publique centrale.

Le portefeuille du CT comprend trois organisations, chacune d'elles jouant un rôle unique de soutien au Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire général et d'employeur : le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), l'École de la fonction publique du Canada (l'École) et l'Agence.

- Le **Secrétariat** fournit des conseils et des services de soutien aux ministres du Conseil du Trésor du Canada dans leur rôle d'optimisation des ressources. Il assure la surveillance des fonctions de gestion financière dans les ministères et organismes. Sur le plan de la gestion des RH, il gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.

- Créée le 1er avril 2004 par le regroupement des fonctions de formation de diverses organisations, l'**École** fournit des services d'apprentissage à l'ensemble de la fonction publique fédérale et assure une démarche plus unifiée pour satisfaire des besoins courants de formation et de perfectionnement des employés de la fonction publique.

Partie II : Vue d'ensemble

2.1 Notre mandat et notre résultat stratégique

Notre mandat est de moderniser et de favoriser l'excellence continue en matière de gestion des ressources humaines à travers la fonction publique.

Le présent document est le troisième *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), qui a vu le jour le 12 décembre 2003.

L'Agence fait partie, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, du portefeuille du Conseil du Trésor (CT). Elle est l'une des antennes stratégiques du CT, et lui permet de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de leadership en matière de gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique – l'employeur le plus important au Canada.

Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, de renforcer et de moderniser la gestion des RH dans la fonction publique – un secteur dans lequel les investissements et les changements ont été limités durant de nombreuses années, ce qui a mené à des défis systémiques dans divers domaines.

En effet, jusqu'à tout récemment, les lois et les pratiques liées aux RH n'avaient pas changé depuis près de quatre décennies dans la fonction publique fédérale, de sorte qu'au fil des ans, les fonctions essentielles de gestion des RH étaient devenues désuètes, trop complexes et inflexibles. En particulier, les gestionnaires n'intervenaient guère dans la prise de décisions relatives aux RH et la capacité de gestion des RH dans des domaines de base s'était amoindrie. Les systèmes de planification et de surveillance du rendement, notamment, ne suffisaient plus à appuyer une responsabilisation efficace dans ce domaine.

Parallèlement, les employés et les gestionnaires de la fonction publique font face à des défis croissants, dont l'augmentation de la demande de services, la limitation des ressources, la pénurie de talents, l'évolution de la nature du travail et les pressions constantes en faveur d'un accroissement de l'efficience, sans compter la nécessité de rétablir la confiance des Canadiens à l'endroit de leur fonction publique.

Dans ce contexte, l'Agence a été créée pour moderniser la gestion des ressources humaines et en favoriser l'excellence dans l'ensemble de la fonction publique. Son objectif premier est de mettre en place et d'appuyer **un nouveau régime de gestion des RH** – un régime qui permette aux gestionnaires et aux employés de la fonction publique d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Son rôle, qu'il exerce pour le compte de l'employeur (le Conseil du Trésor), est de fournir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser, appuyer et assurer une gestion des ressources humaines efficace et axée sur les résultats à travers toute la fonction publique.

L'Agence contribue ainsi au renforcement et à la modernisation de la gestion du secteur public dans son ensemble et, par conséquent, appuie tous les résultats du gouvernement du Canada. La

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2006-2007 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- il est conforme aux exigences particulières de la présentation des rapports décrites dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée de l'Agence, telle qu'elle apparaît dans sa Structure de gestion des ressources et des résultats;
- on y trouve une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus avec les ressources qui lui sont confiées et les autorisations qui lui ont été accordées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Nicole Jauvin, présidente,
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

La confiance des Canadiens dans leurs institutions politiques et administratives a été mise à rude épreuve par le scandale politique. La contribution de l'Agence à un gouvernement plus efficace et responsable sera significative. J'encourage par conséquent tous les Canadiens, les parlementaires et les employés de la fonction publique fédérale à prendre connaissance du présent rapport.



L'honorable John Baird, c.p., député
Le président du Conseil du Trésor du Canada

annuel sur la gestion des ressources humaines de la fonction publique sera préparé; je le déposerai au Parlement au cours de l'exercice.

L'Agence intensifiera également les efforts qu'elle consacre au renforcement des capacités de planification des ressources humaines aux niveaux ministériel et gouvernemental, notamment en facilitant l'accès à une information de gestion plus pertinente, plus opportune et plus fiable – une composante essentielle de tout système de responsabilisation efficace.

En appui direct à ces efforts, l'Agence développera aussi des approches pangouvernementales en matière de la planification des effectifs et de la relève, afin de faciliter le travail des ministères aux prises avec des questions semblables de transition ou de stratégies de recrutement dans des secteurs prioritaires communs faisant l'objet d'un défi démographique et de pénuries de compétences en gestion, notamment dans les groupes de la direction et de la relève, ainsi que dans les programmes de perfectionnement en leadership.

Cette approche de la planification des ressources humaines et de l'acquisition de talents sera conçue de manière à soutenir une fonction publique représentative et plus accessible, qui fait appel aux talents de toutes les régions.

Toutes les initiatives susmentionnées seront également décisives pour l'application efficace de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), en vigueur depuis le 31 décembre 2005. Au cours des deux dernières années, sa mise en œuvre a mobilisé l'Agence. Dans les années à venir, il s'agira de fournir aux ministères et aux organismes le leadership et le soutien dont ils auront besoin pour assumer leurs nouvelles responsabilités ainsi que pour suivre de près le rendement de la LMFP, en rendre compte et préparer sa révision d'ici 2010, et pour assurer le renouvellement de la fonction publique.

D'autre part, afin d'appuyer ces transformations, l'Agence a commencé à mettre en œuvre une nouvelle politique d'apprentissage comprenant des exigences obligatoires dans des domaines clés, en particulier, les valeurs et l'éthique, et la responsabilisation. Ces nouvelles exigences auront une incidence sur un grand nombre d'employés. La priorité de l'Agence sera de soutenir et de surveiller la mise en œuvre efficace de cette nouvelle politique en matière d'apprentissage.

Enfin, l'Agence fera avancer une série d'autres initiatives en vue de moderniser les composantes essentielles d'un système de gestion efficace des ressources humaines, dont le renouvellement des politiques de gestion des ressources humaines du Conseil du Trésor, la modernisation du système de classification, un appui accru à la collectivité des spécialistes en ressources humaines et la création de processus, de systèmes et de modèles ministériels de prestation des services internes plus efficaces.

Sans aucun doute, ces transformations, combinées au renforcement et au maintien d'une forte culture des valeurs et de l'éthique, et au renouvellement de la fonction publique, exigeront des changements culturels et l'engagement de tous les employés et de leurs syndicats. L'Agence contribuera à appuyer cet effort en tant que leader stratégique au moyen de programmes liés à la fierté et à la reconnaissance, entre autres.

Partie I : Messages

1.1 Message du Ministre



En qualité de nouveau président du Conseil du Trésor, responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence pour 2006-2007.

Le nouveau gouvernement s'est engagé à donner suite à un ensemble clair de priorités – dont l'une consiste à rehausser la confiance des Canadiens à l'égard des institutions publiques en rendant le gouvernement plus responsable et plus efficace. À cette fin, il a présenté un projet de loi solide et un plan d'action précis, la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le Plan d'action connexe, qui dicteront la nouvelle vision d'un gouvernement plus efficace et plus responsable envers tous les Canadiens.

Cette nouvelle vision est également essentielle pour les fonctionnaires qui travaillent avec ardeur et dans l'intérêt public. Pour exercer leurs fonctions, ils doivent être bien appuyés, avoir confiance dans leur institution et en être fiers, et voir leur efforts reconnus. Les personnes sont au cœur de la gestion. Grâce à leur professionnalisme et à leur engagement, les ressources humaines sont le moteur et le garant du changement. Les personnes sont non seulement les ressources les plus importantes mais aussi le capital le plus précieux du gouvernement – lui-même l'employeur le plus important au Canada.

L'Agence contribuera donc à la réalisation du programme du gouvernement.

Tout d'abord, l'Agence aura comme priorité de soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre d'une nouvelle loi sur la protection des divulgateurs par le biais de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui mettra en place un ensemble complet de mécanismes de divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, en assurant la protection des personnes qui font des divulgations ainsi qu'un processus équitable pour les personnes qui sont visées par des allégations.

De même, l'Agence continuera d'enchâsser et de soutenir une culture de l'intégrité forte, en veillant à ce que les employés comprennent clairement les valeurs et l'éthique de la fonction publique, et en s'assurant que les organisations de la fonction publique évaluent leur rendement et leurs pratiques de gestion, en rendent compte et ne cessent de les améliorer.

En outre, l'Agence accroîtra ses efforts pour renforcer la responsabilisation et la transparence dans tous les autres volets de la gestion des ressources humaines. Plusieurs initiatives seront menées afin de mieux évaluer le rendement des ministères et des organismes en utilisant un ensemble plus complet de normes cohérentes, et d'en faire rapport. À ce titre, le premier rapport

Table des matières

Partie I : Messages 1

1.1 Message du Ministre 1
1.2 Déclaration de la direction 4

Partie II : Vue d'ensemble 5

2.1 Notre mandat et notre résultat stratégique 5
2.2 Rôles du Conseil du Trésor et des organismes centraux en matière de gestion des ressources humaines 6
2.3 Le nouveau régime de gestion des ressources humaines et les défis à relever 8
2.4 Notre cadre de planification stratégique 11
2.5 Nos ressources financières et humaines en un coup d'œil 12
2.6 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme 14

Partie III : Plans et priorités détaillés par activité de programme 22

3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue 22
3.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité 37
3.3 Une fonction publique représentative et accessible 45

Partie IV : Nos priorités en matière de gestion 54

4.1 Nos principes de gestion 54
4.2 Une planification intégrée des ressources humaines et des activités 54
4.3 Autres défis en matière de gestion 58

Partie V : Renseignements supplémentaires 60

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein 61
Tableau 2 : Activités de programme 63
Tableau 3 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses 64
Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire 65
Tableau 5 : Besoins en ressources par direction 66
Tableau 6 : Sommaire des paiements de transfert 67
Tableau 7 : Adresses Internet utiles 68

Renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

90, rue Sparks, bureau 820

Ottawa (Ontario) K1A 0R3

Site Web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1 800 O-Canada

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités



L'honorable John Baird, c.p., député
Président du Conseil du Trésor du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-119
ISBN 0-660-63050-8

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Public Service Labour Relations Board

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

OCT 13 2006
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

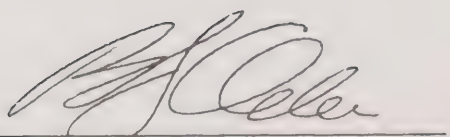
Catalogue No.: BT31-2/2007-III-35
ISBN 0-660-62974-7

Public Service Labour Relations Board

2006-2007
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved



The Honourable Beverley J. Oda
Minister of Canadian Heritage
and Status of Women

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: OVERVIEW 1

Acting Chairperson's Message 1

Management Representation Statement 3

Program Activity Architecture 4

Summary Information 5

Plans and Priorities 7

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME 11

Description of Program Activity 11

Performance Measurement 14

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION 15

Organizational Information 15

Table 1: Planned Spending and Full Time Equivalents 16

Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates 17

Table 3: Services Received Without Charge 17

APPENDIX A: OTHER INFORMATION 19

Statutes and Regulations Administered by the Public Service Labour Relations Board 19

How to Reach Us 20

SECTION I: OVERVIEW

Acting Chairperson's Message



I am pleased to present the 2006-2007 Report on Plans and Priorities for the Public Service Labour Relations Board (the PSLRB).

The PSLRB was established on April 1st, 2005 with the coming into force of the *Public Service Labour Relations Act (PSLRA)*, building on the accomplishments of its predecessor, the former Public Service Staff Relations Board (PSSRB).

An objective under our new mandate is to deliver compensation data that is accurate, timely and useful to our clients. Although some important progress has been accomplished over the last year to establish this new function, a priority remains the identification and development of appropriate and acceptable methodologies for data collection and reporting, the staffing of positions in the new division, the negotiation of cooperative or partnership agreements with provincial governments, and the establishment of contractual arrangements with suppliers in order to deliver useful compensation data to parties for future rounds of collective bargaining. The establishment of the Advisory Board responsible for providing me with advice with respect to the compensation analysis and research services and composed of employer and employee representatives, provides instrumental support. We are mindful of the high expectations from parties in regard to this new responsibility and we continue to build on our status as a neutral and independent third-party to deliver this service in a manner that takes into account their concerns and their needs.

The expeditious handling of proceedings referred to the PSLRB for adjudication remains a priority. We will continue to focus on our backlog, take the necessary steps to reduce the time used to process cases, encourage the use of alternate dispute resolution approaches, and pursue our discussions with the Treasury Board Secretariat to secure a permanent adjustment to our A-base budget in order to support our expanded mandate and increased workforce.

Finally, we will continue to focus on the sound management of resources and effective decision making, based on the principles of the Management Accountability Framework.

I trust that this report will provide you with a clear presentation of our plans and priorities for 2006-2007.

Sylvie Matteau
Acting Chairperson

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Public Service Labour Relations Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board Secretariat (TBS) *Guide for the Preparation of 2006-2007 Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports:*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on our approved Program Activity Architecture reflected in the Management Resources and Results Structure (MRRS);
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to us; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the TBS.

Sylvie Matteau
Acting Chairperson
Public Service Labour Relations Board

Program Activity Architecture

April 1st, 2005 marked a new era for labour relations in the federal public service as the new *Public Service Labour Relations Act (PSLRA)* became reality. The *PSLRA* established a new Public Service Labour Relations Board (PSLRB) building on the former Public Service Staff Relations Board (PSSRB), an institution that was established in 1967 with the inception of collective bargaining in the public service of Canada. Under the new Act, the PSLRB is vested with an expanded mandate consisting of three major components: adjudication, mediation, and compensation analysis and research.

The Program Activity Architecture (PAA) for the new PSLRB was approved by the Treasury Board in 2005-2006 and builds on the PAA of the former PSSRB while integrating the new compensation analysis and research function. Hence, the program activity of the PSLRB reads as follows: Administration of collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal public and parliamentary services, including mediation and compensation analysis and research.

Summary Information

Our mission is to promote and support harmonious employer-employee relations in the federal public and parliamentary services. We accomplish this by:

- Conducting hearings in accordance with the law, the principles of natural justice and rendering timely decisions;
- Assisting the parties, through facilitation and mediation efforts, to resolve their differences on their own;
- Delivering compensation data that is accurate, timely and useful to our clients;
- Ensuring that all processes are impartial and open;
- Consulting with the parties to facilitate and improve our processes;
- Educating and informing clients and the public on our role, services and jurisprudence;
- Promoting a work environment that fosters the development of a knowledgeable and co-operative staff; and,
- Ensuring efficient and effective use of our resources.

Benefits to Canadians – We benefit Canadians by promoting and supporting a harmonious relationship between public servants and their employers. Effective labour-management relations represent a cornerstone of good human resource management and contribute to minimizing the possibility of labour unrest that could lead to disruption in the delivery of government programs. Collaborative efforts between the parties, through communication and sustained dialogue, improve the ability of the public service to serve and protect the public interest.

Financial Resources*:

2006-2007 [1]	2007-2008 [2]	2008-2009 [2]
$17,924	$6,618	$6,618

***($ Thousands)**

Human Resources:

2006-2007	2007-2008	2008-2009
90 FTEs	93 FTEs	93 FTEs

[1] Includes supplementary funds approved until 2006-07 for NJC.

[2] Does not include the funding that will be requested by the PSLRB to pursue its mandate.

Priorities by Strategic Outcome:

Strategic Outcome: Harmonious labour relations in the federal public and parliamentary services.

Program Activity: Administration of the collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal public and parliamentary services, including mediation and compensation analysis and research.

Priority	Type	Planned Spending ($ Thousands)		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
Deliver compensation data	previously committed	6,330	6,330	6,330
Manage our backlog	previously committed	-	-	-
Improve our infrastructure	ongoing	625	110	100
Continue to enhance our management framework	ongoing	25	25	25

Plans and Priorities

The following section provides details on specific initiatives identified for the planning period that support our strategic outcome. The efficient administration of our new statutory mandate remains our number one priority, along with the requirement to secure a permanent adjustment to our A-base to support our new and expanded functions.

We will deliver compensation data

Labour-management relations are enhanced when all parties have equal access to credible, accurate and comprehensive compensation information to support the collective bargaining and compensation determination processes. Under our new mandate, we are responsible for offering compensation analysis and research services which consist of compiling, analyzing and disseminating impartial, accurate and timely information on rates of pay, employee earnings, conditions of work, benefits and related data prevailing in the public and private sectors. These findings will then be made available to parties to the collective bargaining process and disseminated to other public institutions, the private sector, and the general public.

Some important progress has been made over the last 12 months in this regard, mostly in the form of conducting a series of formal consultations with the parties and provincial governments, the assessment of existing methodologies and the evaluation of recent compensation surveys. These activities have confirmed the challenges associated with identifying a survey methodology that meets the divergent expectations of parties. We are still planning to deliver some, albeit limited, compensation data in 2007, in time for the next round of collective bargaining. This will require that we make a determination on a methodology for data collection and reporting, negotiate cooperative or partnership agreements with provincial governments, continue to staff positions in the new division, establish contractual arrangements with suppliers and implement the appropriate technology to manage the data. We will continue to build on our status as a neutral and independent third-party to achieve these objectives, in consultation with the parties. We will also rely on the objective and independent advice of the Advisory Board. Members of this Advisory Board were appointed in December 2005 and represent both employer and employee interests.

We will manage our backlog of grievances and complaints

The expeditious handling of proceedings referred to the PSLRB in accordance with the rules of natural justice and fairness is fundamental to maintaining our integrity and credibility and in carrying out our statutory mandate. Grievances referred for adjudication, which are the results of disputes arising from the application or interpretation of collective agreements or arbitral awards or from major disciplinary action including termination, make up the largest number of our proceedings and account for approximately 80% of the applications received annually. As reported in our 2004-2005 Performance Report:

- the number of new grievance adjudication cases received in 2004-05 has increased by 3% over that of the previous year, and 133% over the volume of 2002-03;
- the number of open files has increased by 35% over the previous year;
- the number of cases carried over to the next year has increased by 56% (and by 200% over the volume of 2002-03).

These increases, along with capacity issues of our parties in dealing with such a high volume of cases, have made it a challenge to deal with the backlog issue, despite the increased internal resources that we have allocated to our registry office and the revision of some processes.

We remain very committed to bringing our caseload to a more manageable level and will pursue various avenues to reduce the backlog. We plan to proceed with a thorough analysis of our backlog to identify common areas for which strategies could be developed. We will establish targets for backlog reductions over the next few years. In close consultation with parties, we will implement changes to our process in regards to the hearing schedule and granting of postponements. The participation of parties at preparatory fact-finding meetings will be encouraged. We will also continue to promote alternative dispute resolution processes such as mediation and expedited adjudication.

We will improve our infrastructure

The Treasury Board Secretariat introduced in May 2004 new security standards in response to an enhanced requirement to protect the Government of Canada infrastructure and information from potential threats. These standards provide a framework for the security of information technology (IT) that is coordinated and uniformed throughout the federal government. We have developed an action plan in line with the many requirements of the standards, keeping in mind our internal capacity to deliver. Our focus over the next 12 months will be on business continuity planning, IT policy development and risk management, based on threats and risks assessments of our programs, services and systems. We will rely on government-wide initiatives and strategies to deliver on other elements of the standards.

The increase in volume and complexity of our cases has put considerable strain not only on our employees and parties, but also on our case management system. The limitations of the technology supporting our current system have become even more apparent with our requirement for closer tracking of cases, more complex reports, and electronic management of cases. Following the successful development of a prototype in 2005-2006, we will proceed over the next 18 months with a phase-in, modular implementation of a new case management system that is based on the electronic management of cases from the initial intake to the distribution and posting of the decision on our website. We are hopeful that this phase-in modular approach will minimize impact on our employees, provide sufficient time for training, produce gradual and, eventually, all expected results, and allow realignments along the way.

The documentation of key internal processes remains a priority. We will therefore continue our objective to document and regularly update internal processes that are unique to our organization, hence facilitating the transition during turnover of employees.

We will continue to improve our management framework

The new *Public Service Employment Act* which came into effect on December 31, 2005 introduces a new way of staffing positions, based on the principles of flexibility, access, fairness and transparency. We have established at the PSLRB the policy framework that enables us to exercise our new authorities. However, the new staffing regime goes beyond policy development. It requires us to change our way of thinking, to integrate human resources planning in every business-related decision we make and to seek innovative ways to attract, develop and retain the right people for the job. We will develop human resources plans for each of our divisions, in line with the overall plan. We plan to identify operational requirements and organizational needs for the next three years and reflect them in our staffing actions. We will also assess opportunities for alternative service delivery, such as partnerships with other independent tribunals in the delivery of specific corporate services.

Employees must be provided with the opportunity to continuously update their knowledge base in order to meet the evolving challenges of their duties and, should they wish so, seek advancement opportunities. As part of our new Learning Policy to be implemented in 2006-2007, we will encourage and support the development of individual multi-year learning plans for employees. We will also continue to organize in-house training sessions on management issues such as conflict management, supervision and health and safety.

Our values are the core of every service that we provide. As stated in our mission statement, we believe that:

- Every client, whether internal or external, is entitled to a service that is respectful, efficient, courteous and timely;
- The high integrity of the PSLRB can only be maintained through honest, discreet and impartial services;
- A knowledgeable, open-minded and diversified workforce working as a team is critical to the success of the organization;
- Employees at all levels must serve the public interest by demonstrating loyalty and commitment to the success of the organization; and
- Employees are to be held accountable for their decisions and actions.

As part of our Management Accountability Framework action plan, we will develop an integrated, comprehensive code of conduct for our employees that builds on the current ethics and values framework. A code of conduct is already in place for Board Members.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

Description of Program Activity

We administer the adjudication systems in the federal public and parliamentary services. Board members hold grievance adjudication and complaint hearings throughout Canada. Adjudication cases consist of individual, group or policy grievances arising from the application or interpretation of collective agreements or arbitral awards, or individual grievances arising from disciplinary actions which have a financial implication, or from termination. Our mandate includes grievances in which human rights discrimination is an aspect of the case, except for ones related to pay equity.

We also provide a range of mediation services, which include:

- assisting parties through conciliation and arbitration in the negotiation and renewal of collective agreements;
- assisting parties in handling issues arising from the implementation of collective agreements;
- helping parties work together to resolve grievances and complaints and thus avoiding a formal adjudication hearing.

We offer a two-and-a-half day interactive training session at the national level on interest-based negotiations and mediation, geared specifically to labour relations in the federal public service. The high demand for such training, along with the joint union-management approach that we use, makes this training program a unique and critical activity for our clients.

We are currently establishing a compensation analysis and research function that will produce data to be used in the collective bargaining process and also be made available to other public institutions and the private sector.

We handle other proceedings including applications for certification, revocation of certification, displacement, complaints of unfair labour practices, identification of positions whose duties are of a managerial and confidential nature, essential services agreements, determination of successor rights, enforcement of obligations of employer and employee organizations, and complaints of reprisals that resulted from federal employees having exercised their rights relating to workplace health and safety under Part II of the *Canada Labour Code*.

We provide physical and administrative support services to the National Joint Council, which is an independent consultative body of representatives of employers and employees for the determination of service-wide issues that do not lend themselves to

unit-by-unit bargaining. We play no direct role in the administration and operations of the National Joint Council.

Finally, under an agreement with the Yukon government, we administer the collective bargaining and grievance adjudication systems under the Yukon *Education Labour Relations Act* and the Yukon *Public Service Labour Relations Act*. When performing these functions funded by the Yukon government, we act respectively as the Yukon Teachers Labour Relations Board and the Yukon Public Service Labour Relations Board.

The following chart illustrates the links between our activity and sub-activities and their expected results to Canadians:

ACTIVITY

Administration of the collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal public and parliamentary services, including mediation services and compensation analysis and research.

ACTIVITIES

Adjudication

Hearings

Pre-hearing conferences

Registry of applications, complaints, grievances

Mediation services

Appointment of mediators, arbitrators and PICs

Assistance in applications for certifications and revocations, essential services and exclusions for managerial or confidential positions

Compensation analysis and research

Compilation, analysis and dissemination of compensation information

OUTPUTS

Decisions on applications, complaints and grievances

- Case mediation
- Training sessions
- Conciliations and arbitrations
- Investigations related to certain applications (e.g. certifications, exclusions)

Impartial, accurate and timely reports on rates of pay, employee earnings, conditions of employment, benefits and related data prevailing in the public and private sectors

IMMEDIATE OUTCOMES

- Grievances, complaints and other applications are resolved fairly, in line with legislation, and in a timely manner

- Mediation results
- Requests for third-party assistance are dealt with in a timely manner
- Disputes are resolved without recourse to formal hearings
- Greater participation of parties in resolving disputes
- Greater efficiency for Board when dealing with applications

All parties have timely access to information that will allow them to share a better understanding of relevant compensation issues

INTERMEDIATE OUTCOMES

Body of precedents and case law to facilitate resolution of grievances, complaints and other applications

- Increased collaboration between parties
- Increased interest and commitment to the mediation processes as a way of resolving workplace conflict

Collective bargaining and compensation determination processes are supported by accurate and comprehensive compensation information

STRATEGIC OUTCOME

Provide Canadians with an environment that fosters harmonious labour relations in the federal public and parliamentary services, thereby minimizing the possibility of labour unrest that could lead to disruption in the delivery of government programs

Performance Measurement

We are in the process of developing and establishing a performance measurement framework adapted to our realities and those of our clients. For example, we indicated earlier in this report that the expeditious handling of proceedings referred to us has always been and remains a priority. However, the increase in volume and complexity of cases, along with capacity issues of our parties in dealing with such increases, require that we re-evaluate our performance standards to make them more realistic and achievable for all concerned. We also want to produce more performance information on a more regular basis, not only for reporting purposes but more importantly to support decision making.

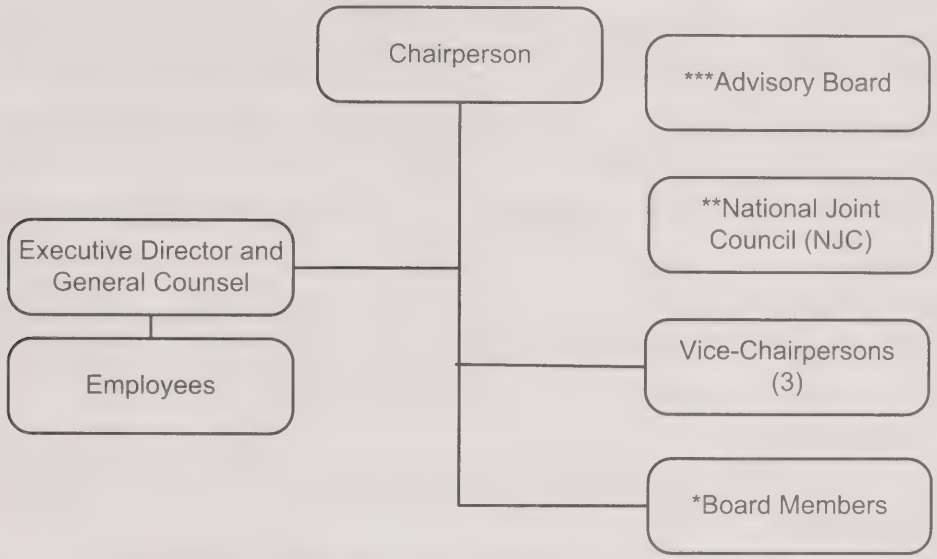
Client satisfaction, timeliness of our processes, quality of our decisions and success of mediation services will continue to be part of the indicators we use to measure our performance. We will also introduce indicators related to the compensation information that we will collect, analyze and make available, to the quality and availability of our on-line services and information, and to our performance against the Management Accountability Framework (MAF) expectations. Finally, we will develop and implement performance indicators pertaining to our workplace and workforce.

Data sources used for performance measurement include our case management system which records data on all types of cases and their progress through the system, statistics on cases submitted for Judicial Review, the client satisfaction survey which is administered every three years and uses common questions so that responses can be tracked through time, and other formal and informal consultations with clients to obtain regular feedback.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

Public Service Labour Relations Board (PSLRB)



* The number of Board members is determined by the Governor in Council. Members may be appointed on a full-time or part-time basis.

** The PSLRB has no direct involvement in the operations of the National Joint Council.

*** Section 53. (1) of the *PSLRA* provides for the establishment of an advisory board reponsible for providing advice to our Chairperson with respect to the compensation analysis and research services.

The PSLRB is responsible to Parliament through such Minister of the Crown, other than a member of the Treasury Board, as the Governor in Council may designate. The Minister of Canadian Heritage, the designated Minister, is responsible under the Act to table our annual report before Parliament each year and to sign such documents as are required pursuant to the *Financial Administration Act*. The Minister is also the line of communication with the Governor in Council for purposes of appointments to the PSLRB.

Table 1: Planned Spending and Full Time Equivalents

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006 [1]	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Administration of collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal public and parliamentary services, including mediation and compensation research and analysis.	10,570	**17,924**	6,618 [2]	6,618 [2]
Total Main Estimates	10,570	**17,924**	6,618	6,618
Adjustments:				
Adjustment entry to reconcile to best estimate of forecast spending	(700)	-	-	-
Total Adjustments	*(700)*	**-**	-	-
Total Planned Spending	9,870	17,924	6,618	6,618
Plus: Cost of services received without charge	2,256	**2,267**	2,246	2,249
Net cost of Program	12,126	**20,191**	8,864	8,867
Full Time Equivalents	77	**90** [3]	93 [3]	93 [3]

[1] Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

[2] Does not include the funding that will be requested by the PSLRB to pursue its mandate.

[3] Includes new positions to design and implement the new legislative framework, which have been staffed or are scheduled to be staffed on an indeterminate basis, but for which the funding has not yet been guaranteed (*PSMA*), also includes new positions for the workload issue.

The decrease of $11,306,000 between the 2006-2007 and the 2007-2008 and 2008-2009 planned spending is attributed to:

- $5,700,000: temporary funding received for *PSMA* priorities and to cover the PSLRB's increased costs related to its expanded mandate (this funding sunsets in March 2007);
- $5,165,000: temporary funding received for Compensation Analysis and Research activities (this funding sunsets in March 2007);
- $442,000: temporary funding received for workload pressures for the National Joint Council (NJC) (this funding sunsets in March 2007).

As previously noted, the PSLRB will be seeking additional funding in order to cover PSMA priorities and its expanded mandate which include the Compensation Analysis and Research activities and to address the NJC workload pressures.

Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

($ thousands)			
Voted & Statutory Item	Public Service Labour Relations Board	**Current Main Estimates 2006-2007**	Previous Main Estimates 2005-2006
100	Program expenditures	**17,073**	9,269
(S)	Contributions to employee benefit plans	**851**	1,301
	Total Voted and Statutory Items	**17,924**	**10,570**

Note: The Voted and Statutory Items reflect the PSLRB approved funding. An adjustment during the year to the statutory item to better reflect the PSLRB increase in salary costs will reduce the variance from year to year.

Table 3: Services Received Without Charge

($ thousands)	**2006-2007**
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**1,871**
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat	**336**
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	**60**
2006-2007 Services received without charge	**2,267**

APPENDIX A: OTHER INFORMATION

Statutes and Regulations Administered by the Public Service Labour Relations Board

- *Public Service Labour Relations Act*, S.C. 2003, c. 22, s. 2
- *Public Service Labour Relations Board Regulations*, SOR/2005-79
- *Public Service Staff Relations Act*, R.S.C. 1985, c. P-35 (repealed as of March 31, 2005)
- *P.S.S.R.B. Regulations and Rules of Procedure*, 1993, SOR/93-348 (repealed as of March 31, 2005)
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*, R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 33, SI/2005-24
- *P.E.S.R.A. Regulations and Rules of Procedure*, SOR/86-1140 (amended SOR/2005-80)
- Certain provisions of Part II of the *Canada Labour Code*, R.S.C. 1985, c. L-2
- *Education Labour Relations Act*, (Yukon), R.S.Y. 2002, c. 62 (amended 2004, c.8)
- *Yukon Teachers Staff Relations Board Regulations and Rules of Procedure*, O.I.C. 1992/95
- *Public Service Labour Relations Act*, (Yukon), R.S.Y. 2002, c. 185 (amended 2004, c.8)
- *YPSSRB Regulations and Rules of Procedure*, C.O. 1970/226

How to Reach Us

Public Service Labour Relations Board
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
West Tower, 6th Floor
P.O. Box 1525, Station B
Ottawa, Canada
K1P 5V2

Tel: 990-1800

General:	Fax: 990-1849
Registry Operations and Policy:	Fax: 990-3927
Dispute Resolution Services:	Fax: 990-6685
Web site:	www.pslrb-crtfp.gc.ca

E-mail Address:
Internet: Mail.courrier@pslrb-crtfp.gc.ca

Comment communiquer avec nous

Commission des relations de travail dans la fonction publique
Édifice C.D. Howe
240, rue Sparks
Tour ouest, 6e étage
C.P. 1525, Succursale B
Ottawa, Canada
K1P 5V2

Tél. : 990-1800

Général :	Télécopieur : 990-1849
Opérations du greffe et Politique :	Télécopieur : 990-3927
Services de règlement des conflits :	Télécopieur : 990-6685
Site Internet :	www.pslrb-crtfp.gc.ca

Adresse électronique :
Internet : Mail.courrier@pslrb-crtfp.gc.ca

APPENDICE A : AUTRES RENSEIGNEMENTS

Lois et règlements administrés par la Commission des relations de travail dans la fonction publique

- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.C. 2003, ch. 22, art. 2
- *Règlement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique*, DORS/2005-79
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. (1985), ch. P-35 (abrogée le 31 mars 2005)
- *Règlement et règles de procédure de la C.R.T.F.P.*, 1993, DORS/93-348 (abrogé le 31 mars 2005)
- *Loi sur les relations de travail au Parlement*, L.R.C. (1985) (2^{e} supp.), ch. 33, TR/2005-24
- *Règlement et règles de procédure de la L.R.T.P.*, DORS/86-1140 (modifié DORS/2005-80)
- Certaines dispositions de la Partie II du *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* (Yukon), L.R.Y. 2002, ch. 62 (modifiée en 2004, ch. 8)
- *Règlement établissant les règles de pratique de la Commission des relations de travail du personnel enseignant du Yukon*, Décret 1992/95
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, (Yukon), L.R.Y. 2002, ch. 185 (modifiée en 2004, ch. 8)
- *Règlement et règles de procédure de la C.R.T.F.P.Y.*, O.C. 1970/226

Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

(en milliers de dollars)			
Poste voté et législatif	Commission des relations de travail dans la fonction publique	**Budget principal actuel 2006-2007**	Budget précédent 2005-2006
100	Dépenses du Programme	**17 073**	9 269
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**851**	1 301
	Total des postes votés et législatifs	**17 924**	**10 570**

Note: Les postes votés et législatifs reflètent le financement approuvé de la CRTFP. Un ajustement en cours d'année au poste législatif afin de mieux refléter la hausse réelle des coûts salariaux de la CRTFP réduira la variance d'année en année.

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	**2006-2007**
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**1 871**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	**336**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	**60**
2006-2007 Services reçus à titre gracieux	**2 267**

Ainsi qu'il est indiqué précédemment, la CRTFP demandera des fonds supplémentaires aux fins de couvrir les coûts liés aux priorités touchant la LMFP et l'élargissement de son mandat, qui consiste notamment à mener des activités d'analyse et de recherche en matière de rémunération, et aux fins de pallier la charge de travail du CNM.

Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006 [1]	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Administration des régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs dans la fonction publique fédérale et au Parlement, y compris la médiation et l'analyse et la recherche en matière de rémunération.	10 570	**17 924**	6 618 [2]	6 618 [2]
Total du Budget principal des dépenses	10 570	**17 924**	6 618	6 618
Rajustements :				
Rajustement pour faire le rapprochement avec l'estimation la plus juste des prévisions des dépenses	(700)	-	-	-
Total des rajustements	*(700)*	-	-	-
Total des dépenses prévues	9 870	17 924	6 618	6 618
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2 256	**2 267**	2 246	2 249
Coût net du programme	12 126	**20 191**	8 864	8 867
Équivalents temps plein	77	**90** [3]	93 [3]	93 [3]

[1] Tient compte de la prévision la plus juste du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

[2] N'inclut pas le financement que la CRTFP demandera aux fins de s'acquitter de son mandat.

[3] Inclut les nouveaux postes qui ont été dotés ou seront dotés pour une période indéterminée pour concevoir et mettre en œuvre le nouveau cadre législatif, mais pour lesquels le financement n'a pas encore été garanti (*LMFP*), et inclut les nouveaux postes pour pallier la charge de travail.

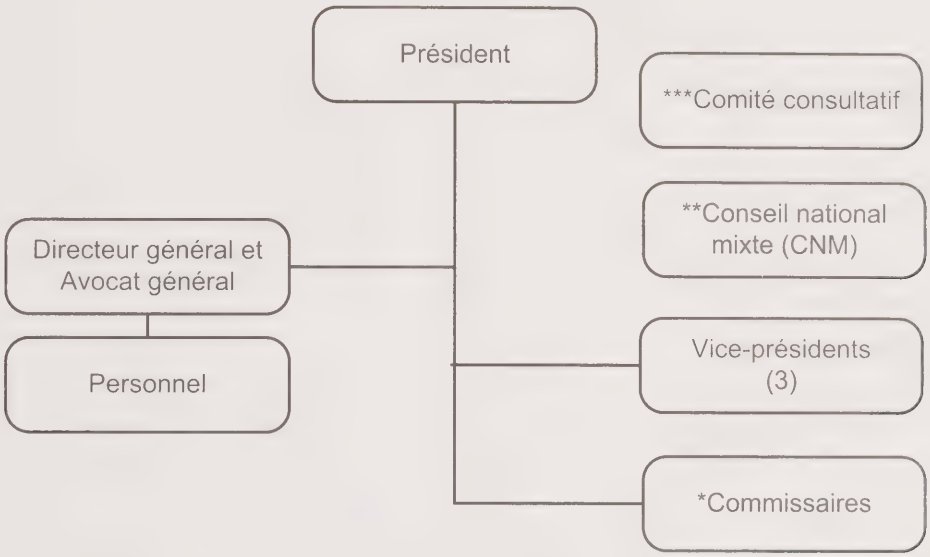
La baisse de 11 306 000 $ entre les dépenses prévues pour 2006-2007 et les dépenses prévues pour 2007-2008 et 2008-2009 est attribuable aux éléments suivants :

- 5 700 000 $: financement temporaire reçu aux fins des priorités touchant la *LMFP* et de la hausse des coûts de la CRTFP liés à l'élargissement de son mandat (prendra fin en mars 2007);
- 5 165 000 $: financement temporaire reçu aux fins des activités d'analyse et de recherche en matière de rémunération (prendra fin en mars 2007);
- 442 000 $: financement temporaire reçu pour le Conseil national mixte (CNM) aux fins de pallier la charge de travail (prendra fin en mars 2007).

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur l'organisation

Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP)



* Le nombre des commissaires est déterminé par le gouverneur en conseil. Les commissaires peuvent être nommés à temps plein ou à temps partiel.

** La CRTFP ne participe pas aux activités du Conseil national mixte.

*** Le paragraphe 53(1) de la nouvelle *LRTFP* prévoit l'établissement d'un comité consultatif chargé de conseiller le président sur les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération.

La CRTFP rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre, autre qu'un membre du Conseil du Trésor, que le gouverneur en conseil peut désigner. La Loi prévoit qu'il incombe à la ministre du Patrimoine canadien, le ministre désigné, de déposer notre rapport annuel au Parlement et de signer les documents nécessaires en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. C'est aussi elle qui assure la communication avec le gouverneur en conseil aux fins des nominations à la CRTFP.

Mesure du rendement

Nous élaborons présentement un cadre de mesure du rendement qui, lors de sa mise en oeuvre, sera mieux adapté à nos réalités et à celles de notre clientèle. Par exemple, nous indiquons plus tôt dans ce rapport que le traitement rapide des affaires qui nous sont renvoyées a toujours été et demeure une priorité. Toutefois, l'augmentation du volume et de la complexité des cas, conjuguées à la difficulté des parties de faire face à ces augmentations, exigent que l'on ré-évalue nos normes de rendement pour les rendre plus réalistes et réalisables pour tous. Nous voulons également produire un plus grand nombre de renseignements sur notre rendement, et ce plus fréquemment, non seulement pour être en mesure de faire rapport, mais surtout pour appuyer la prise de décision.

La satisfaction de notre clientèle, des procédures qui visent le traitement rapide des cas, la qualité de nos décisions et le succès de nos services de médiation continueront de faire partie des indicateurs utilisés pour mesurer notre rendement. Nous introduirons également des indicateurs à l'égard des données en matière de rémunération que nous colligerons, analyserons et publierons, sur la qualité et la disponibilité de nos services et de notre information en ligne, et sur notre rendement vis-à-vis les attentes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Finalement, nous élaborerons et mettrons en oeuvre des indicateurs de rendement se rapportant à notre milieu de travail et à notre effectif.

Les données utilisées aux fins de la mesure du rendement sont tirées notamment de notre système de gestion des cas, dans lequel sont consignées des données sur tous les genres de cas reçus et sur leur progression dans le système, de l'information sur les décisions faisant l'objet d'un contrôle judiciaire, des résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle triannuel qui utilise les mêmes questions afin qu'il soit possible de suivre les réponses au fil des années et d'autres consultations officielles ou non auprès de la clientèle pour connaître périodiquement son point de vue.

Administration des régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs dans la fonction publique fédérale et au Parlement, y compris des services de médiation et d'analyse et de recherche en matière de rémunération

ACTIVITES

Arbitrage des griefs

Audiences

Conférences préparatoires à l'audience

Inscription de demandes, plaintes, griefs

Services de médiation

Nomination des médiateurs, arbitres et CIP

Aide concernant les demandes d'accréditation et de révocation, les services essentiels et les exclusions de postes de direction ou de confiance

Analyse et recherche en matière de rémunération

Compilation, analyse et diffusion de renseignements en matière de rémunération

Décisions concernant les demandes, les plaintes et les griefs

- Médiation de cas
- Séances de formation
- Conciliations et arbitrages
- Enquêtes relatives à certaines demandes (c.-à-d. accréditation, exclusion)

Rapports impartiaux, exacts et dans les délais concernant les taux de rémunération, le revenu des employés, les conditions d'emploi, les avantages sociaux et les données connexes pour les secteurs public et privé

RÉSULTATS COURT TERME

- Griefs, plaintes et autres demandes réglés de manière équitable, conformément à la législation et avec rapidité

- Résultats de la médiation
- Traitement rapide des demandes d'aide par un tiers
- Règlement des conflits sans audience
- Participation accrue des parties au processus de règlement des conflits
- Efficacité accrue de la Commission dans le traitement des demandes

Les parties ont accès en temps voulu aux données qui leur permettront de mieux comprendre les questions de rémunération pertinentes

RÉSULTATS MOYEN TERME

Ensemble des précédents et de la jurisprudence facilitant le règlement des griefs, plaintes et autres demandes

- Collaboration accrue entre les parties
- Intérêt et engagement accrus dans les processus de médiation comme modes de règlement de conflit de travail

Des renseignements en matière de rémunération exacts et complets soutiennent les processus de négociation collective et de détermination de la rémunération

RÉSULTAT FINAL

Fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un environnement propice aux relations de travail harmonieuses dans la fonction publique fédérale et au Parlement de façon à minimiser les risques de conflits de travail susceptibles de nuire à la mise en œuvre des programmes du gouvernement.

représailles résultant du fait que des fonctionnaires ont exercé leurs droits en matière de santé et de sécurité au travail en vertu de la partie II du *Code canadien du travail*.

Nous offrons aussi des services de soutien matériel et administratif au Conseil national mixte, un organisme consultatif indépendant, composé de représentants des employeurs et des employés et chargé de régler des questions pangouvernementales qui ne se prêtent pas à la négociation unité par unité. Nous ne participons pas directement à l'administration et aux activités du Conseil national mixte.

Enfin, en vertu d'une entente conclue avec le gouvernement du Yukon, nous administrons les régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs prévus par la *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* du Yukon et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* du Yukon. Lorsque nous nous acquittons de ces fonctions financées par le gouvernement du Yukon, nous agissons en qualité respectivement de Commission des relations de travail du personnel enseignant du Yukon et de Commission des relations de travail dans la fonction publique du Yukon.

Le tableau suivant illustre les rapports entre notre activité et nos sous-activités et les résultats attendus pour les Canadiens et les Canadiennes :

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Description de l'activité de programme

Nous administrons les régimes d'arbitrage de grief dans la fonction publique fédérale et au Parlement. Les commissaires instruisent des griefs et des plaintes partout au Canada. Les cas d'arbitrage consistent en des griefs individuels, collectifs ou de principe découlant de l'application ou de l'interprétation des conventions collectives ou de décisions arbitrales, ou encore en des griefs individuels résultant de mesures disciplinaires ayant une incidence financière, ou d'un licenciement. Nous sommes également appelés à nous pencher sur des griefs dont l'un des aspects est la discrimination en matière de droits de la personne, sauf s'il est question d'équité salariale.

Nous offrons de surcroît un éventail de services de médiation, en aidant les parties à :

- négocier et à renouveler les conventions collectives, par la conciliation et l'arbitrage;
- régler les problèmes découlant de l'application des conventions collectives;
- concilier leurs efforts pour régler les griefs et les plaintes, et éviter ainsi la tenue d'une audience.

Nous offrons déjà, à l'échelle nationale, une séance de formation interactive de deux jours et demi en négociation raisonnée et en médiation, axée principalement sur les relations de travail dans la fonction publique fédérale. La demande à cet égard étant élevée et en ayant retenu une approche syndicale-patronale conjointe, ce programme de formation constitue une activité unique et d'importance capitale pour nos clients.

Nous consacrons actuellement nos énergies à mettre sur pied un service d'analyse et de recherche en matière de rémunération qui fournira des données aux fins du processus de la négociation collective et qui sera mis à la disposition d'autres institutions publiques et du secteur privé.

Nous traitons d'autres genres de dossiers, tels que les demandes d'accréditation, de révocation de l'accréditation, de substitution de syndicat, les plaintes de pratique déloyale de travail, la détermination de postes de direction ou de confiance, les accords sur les services essentiels, la détermination des droits du successeur, les mesures d'application des obligations des associations patronales et syndicales et les plaintes de

- tous les clients, internes et externes, ont droit à un service respectueux, efficace, courtois et rapide;

- la CRTFP ne peut maintenir son intégrité totale que grâce à des services honnêtes offerts avec discrétion et impartialité;

- un effectif compétent, ouvert d'esprit et diversifié travaillant en équipe est fondamental pour le succès de l'organisation;

- à tous les niveaux, le personnel doit servir l'intérêt public, en faisant preuve de loyauté et en se consacrant au succès de l'organisation;

- les employés doivent être tenus responsables de leurs décisions et de leurs gestes.

En application du plan d'action établi en vertu du Cadre de responsabilisation de gestion, nous rédigerons un code de conduite intégré et complet à l'intention des employés en nous inspirant du cadre de valeurs et d'éthique en vigueur. Il existe déjà un code de conduite pour les commissaires.

plus évidentes depuis que nous sommes tenus d'effectuer un suivi plus rigoureux des dossiers, de préparer des rapports plus complexes et de gérer les dossiers par voie électronique. La mise au point réussie d'un prototype en 2005-2006 sera suivie, au cours des 18 prochains mois, de la mise en œuvre progressive de divers modules d'un nouveau système de gestion des cas fondé sur la gestion électronique des dossiers, de la réception du document introductif à la distribution et à l'affichage de la décision dans notre site Web. Nous espérons que cette mise en application graduelle par module atténuera les répercussions sur les employés, permettra la formation de ceux-ci, donnera progressivement tous les résultats attendus et permettra de rajuster le tir en cours de route.

La documentation des processus internes essentiels demeure aussi une de nos priorités. Nous maintiendrons donc notre objectif de documenter et mettre à jour périodiquement les processus internes propres à notre organisme afin de faciliter la transition durant le renouvellement du personnel.

Nous continuerons d'améliorer le cadre de gestion

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005 établit un nouveau mode de dotation des postes fondé sur les principes de la souplesse, de l'accès, de l'équité et de la transparence. Nous avons mis en place, à la CRTFP, le cadre de principes qui nous permet d'exercer nos nouveaux pouvoirs. Cependant, le nouveau régime de dotation va au-delà de la formulation de principes. Il nous oblige à modifier notre façon de penser, à intégrer la planification des ressources humaines à chacune de nos décisions organisationnelles et à chercher des moyens novateurs d'attirer, de former et de maintenir en poste le candidat compétent pour exécuter le travail. Nous entendons élaborer des plans de ressources humaines pour chacune de nos sections en nous appuyant sur le plan général. Nous projetons de définir les besoins opérationnels et organisationnels pour les trois prochains exercices et d'en tenir compte dans nos mesures de dotation. Nous évaluerons également les services qui se prêtent à des modes différents de prestation tels que des partenariats avec d'autres tribunaux indépendants pour la prestation de services généraux particuliers.

Il faut offrir aux employés l'occasion de parfaire constamment leurs connaissances afin de répondre aux nouveaux défis de leurs fonctions et, si tel est leur volonté, de rechercher des occasions d'avancement. Dans le cadre de notre Politique d'apprentissage qui sera mise en œuvre en 2006-2007, nous encouragerons et soutiendrons l'établissement de plans d'apprentissage pluriannuels pour chacun des employés. Nous continuerons également d'organiser des séances de formation internes sur des questions de gestion telles que la gestion des conflits, la supervision et la santé et sécurité au travail.

Nos valeurs se reflètent dans chacun des services que nous offrons. Tel qu'il est indiqué dans notre énoncé de mission, ces valeurs sont les suivantes :

disciplinaires importantes, dont le licenciement, se classent au premier rang des affaires dont nous sommes saisis et représentent environ 80 % des demandes reçues chaque année. Comme il est indiqué dans notre Rapport sur le rendement de 2004-2005 :

- le nombre de nouveaux cas d'arbitrage de griefs reçus en 2004-2005 a augmenté de 3 % par rapport à l'exercice précédent et de 133 % par rapport à l'exercice 2002-2003;
- le nombre de dossiers en instance a augmenté de 35 % par rapport à l'exercice précédent;
- le nombre de dossiers reportés à l'exercice suivant a augmenté de 56 % (et de 200 % par rapport à l'exercice 2002-2003).

Ces augmentations, conjuguées à la difficulté des parties de faire face à un volume aussi élevé de dossiers, ont rendu difficile la tâche de régler le problème de l'arriéré de dossiers, en dépit des ressources internes supplémentaires qui ont été attribuées aux services du greffe et à la révision de certains processus.

Nous demeurons très déterminés à contenir notre charge de travail et envisageons divers moyens pour réduire l'arriéré. Nous projetons d'entreprendre une analyse en profondeur des dossiers accumulés pour cerner les points communs et élaborer des stratégies en conséquence. Nous entendons établir des objectifs de réduction de l'arriéré pour les prochaines années. En étroite collaboration avec les parties, nous apporterons des changements à nos processus pour ce qui touche le rôle d'audience et l'octroi de reports. Nous encouragerons les parties à prendre part à des réunions préparatoires et nous continuerons à faire la promotion des modes substitutifs de règlement des conflits tels que la médiation et l'arbitrage accéléré.

Nous améliorerons notre infrastructure

En mai 2004, le Secrétariat du Conseil du Trésor a adopté de nouvelles normes de sécurité en réponse à la nécessité accrue de protéger l'infrastructure et les données du gouvernement du Canada contre d'éventuelles menaces. Ces normes, qui établissent les principes directeurs de la sécurité de la technologie de l'information (TI), sont coordonnées et appliquées uniformément dans l'ensemble de l'administration fédérale. Nous avons élaboré un plan d'action en conformité avec les nombreuses exigences des normes en tenant compte de notre capacité interne à cet égard. Nous mettrons l'accent, au cours des 12 prochains mois, sur la planification de la continuité des activités, l'élaboration de la politique en matière de TI et la gestion du risque compte tenu des résultats de l'évaluation des menaces et des risques propres à nos programmes, services et systèmes. Nous dépendrons des initiatives et stratégies pangouvernementales pour satisfaire aux autres volets des normes.

Outre les employés et les parties, l'augmentation du nombre de dossiers et la complexité accrue de ceux-ci met aussi à rude épreuve le système de gestion des cas. Les limites de la technologie à la base de notre système actuel sont devenues encore

Plans et priorités

Cette section énonce, pour la période visée par la planification, des détails sur les activités particulières qui permettront de réaliser notre résultat stratégique. L'administration efficace du nouveau mandat qui nous est confié par la loi demeure notre priorité absolue, de même que l'obtention d'un rajustement permanent de notre budget de services votés pour appuyer nos nouvelles fonctions élargies.

Nous fournirons des données sur la rémunération

Le fait pour toutes les parties d'avoir un accès égal à des données crédibles, exactes et complètes sur la rémunération aux fins des processus de négociation collective et d'établissement de la rémunération se traduit par une amélioration des relations syndicales-patronales. Dans le cadre de notre nouveau mandat, nous avons la responsabilité d'offrir des services d'analyse et de recherche en matière de rémunération qui consistent à colliger, analyser et publier des renseignements impartiaux, exacts et pertinents sur les taux de rémunération, la rémunération des employés, les conditions de travail, les avantages sociaux et autres données connexes ayant cours dans les secteurs public et privé. Ces résultats seront ensuite mis à la disposition des parties au processus de négociation collective et distribués à d'autres institutions publiques, au secteur privé et au grand public.

Des progrès importants ont été réalisés à cet égard au cours des 12 derniers mois, surtout dans le contexte d'une série de consultations officielles tenues avec les parties et les gouvernements provinciaux, de l'évaluation des méthodes actuelles et de l'examen des enquêtes récentes sur la rémunération. Ces activités ont permis de confirmer les défis liés à la détermination d'une méthode d'enquête qui répond aux attentes divergentes des parties. Nous projetons toujours de fournir des données, quoique fragmentaires, sur la rémunération en 2007, à temps pour la prochaine ronde de négociations collectives. À cette fin, nous devrons arrêter notre choix sur une méthode de collecte de données et de rapport, négocier des accords de collaboration ou de partenariat avec les gouvernements provinciaux, continuer de doter les postes de la nouvelle section, conclure des marchés avec des fournisseurs et mettre en œuvre la technologie de gestion des données nécessaire. Nous continuerons de miser sur notre statut de tiers impartial et indépendant pour atteindre ces objectifs, de concert avec les parties. Nous nous appuierons également sur les conseils objectifs et indépendants du Comité consultatif, dont les membres, nommés en décembre 2005, représentent les intérêts des employeurs et des employés.

Nous gérerons l'arriéré de griefs et de plaintes

Le traitement rapide des affaires renvoyées à la CRTFP, conformément aux règles de justice naturelle et d'équité, est essentiel au maintien de notre intégrité et de notre crédibilité ainsi qu'à la réalisation du mandat qui nous est confié par la loi. Les griefs renvoyés à l'arbitrage, qui résultent de différends découlant de l'application ou de l'interprétation de conventions collectives ou de décisions arbitrales, de mesures

Ressources financières* :

2006-2007[1]	2007-2008[2]	2008-2009[2]
17 924 $	6 618 $	6 618 $

***(en milliers de dollars)**

Ressources humaines :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
90 ETP	93 ETP	93 ETP

[1] Inclut les fonds supplémentaires approuvés jusqu'en 2006-2007 pour le CNM.

[2] N'inclut pas le financement que la CRTFP demandera aux fins de réaliser son mandat.

Priorités par résultat stratégique :

Résultat stratégique : Relations de travail harmonieuses dans la fonction publique fédérale et au Parlement.

Activité de programme : Administration des régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs dans la fonction publique fédérale et au Parlement, y compris la médiation et l'analyse et la recherche en matière de rémunération.

Priorité	Type	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
Fournir des données sur la rémunération	engagement antérieur	6 330	6 330	6 330
Gérer notre arriéré	engagement antérieur	-	-	-
Améliorer notre infrastructure	permanent	625	110	100
Continuer d'améliorer notre cadre de gestion	permanent	25	25	25

Renseignements sommaires

Notre mission consiste à promouvoir et à favoriser des relations harmonieuses entre employeurs et employés dans la fonction publique fédérale et au Parlement. Nous la réalisons en :

- tenant des audiences conformément à la loi et aux principes de la justice naturelle, et en rendant nos décisions promptement;
- aidant les parties, par des efforts de facilitation et de médiation, à régler leurs différends elles-mêmes;
- offrant à nos clients des données exactes, en temps opportun et utiles sur la rémunération;
- veillant à ce que tous les processus soient impartiaux et transparents;
- consultant les parties afin d'améliorer nos processus et de leur en faciliter l'accès;
- éduquant et en informant la clientèle et le public au sujet de notre rôle, de nos services et de notre jurisprudence;
- favorisant un environnement de travail propice au développement d'un effectif compétent et coopératif;
- assurant l'utilisation efficace et efficiente de nos ressources.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes – Nous profitons aux Canadiens et aux Canadiennes en favorisant et en soutenant des relations harmonieuses entre les fonctionnaires et leurs employeurs. Des relations patronales-syndicales fructueuses sont à la base d'une bonne gestion des ressources humaines et contribuent à minimiser les risques de conflits de travail susceptibles de nuire à la mise en œuvre des programmes du gouvernement. La collaboration, grâce à des communications et à un dialogue soutenu, accroît les capacités de la fonction publique de bien servir et de bien protéger l'intérêt public.

Architecture des activités de programme

Le 1er avril 2005 marquait le début d'une ère nouvelle pour les relations de travail dans la fonction publique fédérale avec l'adoption de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (*LRTFP*). La *LRTFP* a créé une nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) à partir de l'ancienne institution du même nom qui a vu le jour en 1967 au moment de l'octroi dans la fonction publique du Canada du droit à la négociation collective. La nouvelle *Loi* confère à la CRTFP un mandat élargi reposant sur trois grands axes, à savoir l'arbitrage, la médiation et l'analyse et la recherche en matière de rémunération.

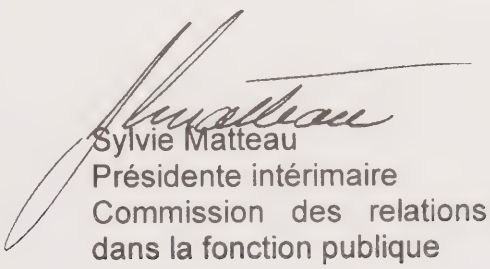
Approuvée par le Conseil du Trésor en 2005-2006, l'Architecture des activités de programme (AAP) de la nouvelle CRTFP prend appui sur l'AAP de l'ancienne CRTFP tout en y intégrant la nouvelle fonction d'analyse et de recherche en matière de rémunération. Ainsi donc, l'activité de programme de la nouvelle CRTFP est libellée comme suit : administration des régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs dans la fonction publique fédérale et au Parlement, y compris la médiation et l'analyse et la recherche en matière de rémunération.

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 de la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) :

- Il est conforme aux exigences de présentation énoncées dans les lignes directrices du SCT;
- Il utilise notre Architecture des activités de programme approuvée figurant dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR);
- Il présente des renseignements cohérents, complets, équilibrés et fiables;
- Il sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs confiés;
- Il fait état de la situation financière d'après les dépenses prévues approuvées par le SCT.



Sylvie Matteau
Présidente intérimaire
Commission des relations de travail dans la fonction publique

J'espère que ce rapport vous donnera une idée précise de nos plans et priorités pour l'exercice 2006-2007.

Sylvie Matteau
Présidente intérimaire

SECTION I : SURVOL

Message de la présidente intérimaire



Je suis heureuse de vous présenter le Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007 de la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP).

La nouvelle CRTFP a été établie le 1er avril 2005, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (la nouvelle *LRTFP)* et poursuit dans la foulée des réalisations de l'ancienne CRTFP, à laquelle elle succède.

Un des objectifs de notre nouveau mandat est de fournir à notre clientèle des données exactes, pertinentes et utiles sur la rémunération. Des progrès importants ont certes été réalisés au cours de l'année écoulée pour mettre en place ce nouveau service, mais une de nos priorités demeure la détermination et l'élaboration de méthodes appropriées et acceptables de collecte et de présentation des données, la dotation des postes de la nouvelle section, la négociation d'accords de collaboration ou de partenariat avec les gouvernements provinciaux et la conclusion de marchés avec des fournisseurs afin de fournir aux parties des données utiles sur la rémunération en vue des rondes de négociations collectives à venir. La création du Comité consultatif chargé de me conseiller sur les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération et composé de représentants des employeurs et des employés se révèle d'une aide précieuse. Nous sommes conscients des attentes élevées des parties à l'égard de cette nouvelle responsabilité et nous continuons de miser sur notre statut de tiers impartial et indépendant pour offrir ce service en tenant compte de leurs préoccupations et de leurs besoins.

Le règlement rapide des affaires dont la CRTFP est saisie à titre d'arbitre de grief demeure l'une de nos priorités. Nous continuerons de mettre l'accent sur la réduction de l'arriéré, de prendre les mesures nécessaires pour réduire le délai de traitement des dossiers et d'encourager le recours aux modes substitutifs de règlement des conflits, et nous poursuivrons les discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir un rajustement permanent de notre budget de services votés afin d'appuyer notre mandat élargi et l'accroissement de l'effectif.

Enfin, nous continuerons à nous concentrer sur une saine gestion des ressources et un processus décisionnel efficace en respectant les principes énoncés dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : SURVOL 1

Message de la présidente intérimaire 1
Déclaration de la direction 3
Architecture des activités de programme 4
Renseignements sommaires 5
Plans et priorités 7

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 11

Description de l'activité de programme 11
Mesure du rendement 14

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 15

Renseignements sur l'organisation 15
Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein 16
Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal 18
Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux 18

APPENDICE A : AUTRES RENSEIGNEMENTS 19

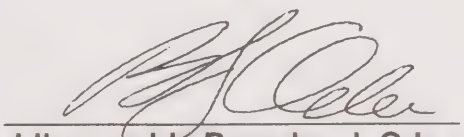
Lois et règlements administrés par la Commission des relations de travail dans la fonction publique 19
Comment communiquer avec nous 20

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Beverley J. Oda
Ministre du Patrimoine canadien et
de la Condition féminine

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-35
ISBN 0-660-62974-7

BUDGET DES DÉPENSES

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Public Service Staffing Tribunal

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-122
ISBN 0-660-62975-5

Public Service Staffing Tribunal

2006-2007

Report on Plans and Priorities

Approved

The Honourable Beverley J. Oda
Minister of Canadian Heritage and Status of Women

Canada

Table of Contents

I. Overview 1

A. Chairperson's Message 1
B. Management Representation Statement 3
C. Summary Information 4
D. Plans and Priorities 6

II. Analysis of Program Activities by Strategic Outcome 11

A. Management of hearing processes 12
B. Mediation 14
C. Corporate Services 14

III. Supplementary Information 15

A. Organizational Information 15
B. Financial Tables 16

IV Other Items of Interest 17

Contact for Further Information and Web Site 17
Legislation Governing the Work of the Public Service Staffing Tribunal 17

Overview

A. Chairperson's Message

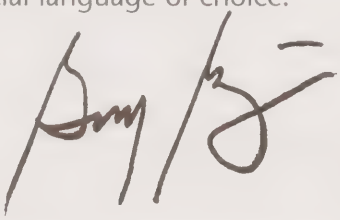
I am pleased to present the 2006-2007 *Report on Plans and Priorities* for the Public Service Staffing Tribunal ("the Tribunal"). This report outlines the Tribunal's intended direction for the next three years based on its strategic plan for the same period.

The new Tribunal was established through the *Public Service Modernization Act* which enacted a new *Public Service Labour Relations Act* and a new *Public Service Employment Act* (the PSEA or the Act). The new PSEA came into force on December 31, 2005 and is designed to modernize staffing in the federal public service while preserving the core values of merit, excellence, non-partisanship, diversity and Canada's linguistic duality. The Act includes a new definition of merit and creates new arrangements for the resolution of complaints related to appointments and lay-offs, one of which is the Tribunal.

The mandate of the Tribunal is to consider and dispose of complaints related to internal appointments, lay-offs, the implementation of corrective measures ordered by the Tribunal and revocations of appointments. In considering whether a complaint against an appointment or lay-off is founded or not, the Tribunal may interpret and apply the *Canadian Human Rights Act*. The Tribunal may provide mediation services at any stage of a proceeding in order to resolve a complaint.

In fiscal year 2006-2007, the Tribunal will ensure that the following essential elements are in place in order to hear complaints and offer mediation services: a complaint registry and information management system; a procedural guide for use by the Tribunal's clients and their representatives; and external training programs tailored to the needs of the Tribunal clients. As well, the Tribunal will develop an internal human resources system, including plans, tools and policies and training programs adapted to the different needs of its employees and members. These elements will be closely monitored and adjusted as necessary to ensure that the Tribunal fulfils its mandate in a highly professional and efficient manner.

The Public Service Staffing Tribunal is committed to: maintaining its impartiality, transparency and independence; providing professional, respectful and timely service to its clients and stakeholders; assisting parties in resolving their disputes as informally and as expeditiously as possible through full and meaningful exchange of information, mediation pre-hearing and settlement conferences, as appropriate, and ensuring that its decisions are fair, consistent and well reasoned. The goal of this work is to ensure that Canada continues to benefit from a public service that strives for excellence, is based on merit and non-partisanship, is representative of Canada's diversity and is able to serve Canadians with integrity and in their official language of choice.



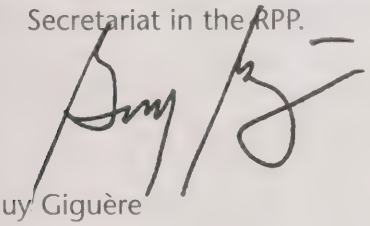
Guy Giguère

B. Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Public Service Staffing Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports:*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its Management Resources and Results Structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



Guy Giguère
Chairperson and Chief Executive Officer
March 20, 2006

C. Summary Information

Mandate

The new Public Service Staffing Tribunal has been established through the new *Public Service Employment Act* to deal with complaints related to internal appointments and lay-offs. The role of the Tribunal is to provide employees and employers with a fair, efficient and independent resolution of employee complaints. The *Public Service Modernization Act*, which substantially came into force in November 2003, enacts a new *Public Service Employment Act* (the "Act") designed to modernize staffing in the Canadian public service while preserving the core values of merit, excellence, non-partisanship, diversity and Canada's linguistic duality. The Act gives a new meaning to merit and creates new arrangements for recourse, one of which is the Public Service Staffing Tribunal. The Act came into force in December 2005.

The Tribunal will consider and dispose of complaints related to internal appointments, lay-offs, implementation of a corrective measure ordered by the Tribunal, and revocation of an appointment. A complaint related to an internal appointment may be submitted to the Tribunal on one of the following grounds: abuse of authority in the application of merit; abuse of authority in the choice of appointment process; and failure to assess a person in the official language of his or her choice. In the case of revocation, a complaint may be made on the grounds that the decision to revoke the appointment was unreasonable. The basis for a complaint against a lay-off or the implementation of a corrective action is abuse of authority. In considering whether a complaint based on an appointment or a lay-off is founded, the Tribunal may interpret and apply the *Canadian Human Rights Act*.

The Tribunal headed by Guy Giguère, Chairperson, is in place in order to receive complaints now that the new Act has come into force.

Mission

The mission of the Tribunal is to contribute to a competent, non-partisan and representative public service through impartial and timely disposition of disputes related to the internal staffing and lay-off processes in the government of Canada. This will include:

- Rendering decisions that are sound and well reasoned.
- Ensuring all parties are treated fairly.
- Processing complaints in a timely manner.
- Assisting the parties to resolve disputes through alternative dispute resolution mechanisms.
- Ensuring that all processes are fair and transparent.
- Providing stakeholders user friendly access to Tribunal services and information.
- Educating and informing clients and the public on the Tribunal's role, services and jurisprudence.
- Promoting a work environment that fosters the development of a knowledgeable and client centered staff.

Benefits to Canadians

By providing transparent, impartial and sound decision-making and support to help parties resolve staffing disputes, the Tribunal will be accessible and responsive to stakeholders, and contribute to the effective management of human resources to the benefit of federal public service departments and agencies, managers, employees and Canadians at large.

The Tribunal benefits Canadians by promoting and supporting a competent, non-partisan and representative public service through impartial and timely disposition of disputes related to the internal staffing and lay-off processes in the government of Canada.

Resources and priorities

Financial Resources (in thousands of dollars)

2006-2007	2007-2008[1]	2008-2009[1]
$5,244	–	–

Human Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
33 FTEs	33 FTEs	33 FTEs

1 Does not include the funding that will be requested by the Tribunal to pursue its mandate.

In 2006-07, the Public Service Staffing Tribunal will address the priorities listed in the following table.

Departmental Priorities (in thousands of dollars)

	Planned Spending	
	Type	2006-2007
Be ready to hear complaints	New	654
Be ready to mediate	New	825
Ensure tools are in place for HR management	New	245
Establish registry and information management systems	New	398
Establish internal and external communications	New	256
Establish corporate and management practices	New	431

D. Plans and Priorities

Working environment

Overall, there is an expectation that staffing will be improved with the coming into force of the new *Public Service Modernization Act* (PSMA). Expectations of stakeholders of the Tribunal include:

- The timely resolution of complaints. The Tribunal will be conscious of the need to minimize the length of time required to render decisions.
- A user-friendly accessible process.
- Sound and consistent procedural and substantive decision-making.
- Availability of Alternative Dispute Resolution (ADR)—so that parties are better able to resolve disputes informally.
- Transparency, impartiality, and independence of the Tribunal.
- A Tribunal that is results-driven.

In meeting the above expectations of stakeholders, the Tribunal will need to address some key challenges:

- **Unpredictability of the volume of the caseload.** The Tribunal's caseload is externally generated. It has no ability to predict or affect the volume of its intake of cases. Given that the Tribunal is still at its beginning stages, predicting caseload is all the more challenging. An underlying concern is that the resources of the Tribunal may not be sufficient to handle a higher caseload than expected, or a sudden increase in the number of complaints or demand for mediation services. This could affect the ability of the Tribunal to process complaints or provide mediation services in a timely manner.
- **Uncertainty amongst stakeholders.** As with any major change, the Tribunal expects that there will be some apprehension amongst stakeholders and resistance to change to the new staffing process. For example, the parties have some concerns over the interpretation of the new legislation in specific areas such as abuse of authority. At these early stages of the establishment of the Tribunal, it will be critical for the Tribunal to maintain ongoing communications with stakeholders, do outreach, and provide training to stakeholders where appropriate.
- **Uneven awareness of the Tribunal.** There is a need to create greater awareness of the Tribunal in the public service at large, and to dispel at the outset any misunderstandings that may exist about its role.
- **Ensuring the Tribunal is ready to receive complaints.** This means finding staff with the required skills and abilities, training staff, and establishing new processes and systems.
- **Obtaining long term funding.** Obtaining stable and adequate funding for the Tribunal in the long term. At this moment, funding has only been allotted up to 2006-2007.

At the same time, the environment in which administrative tribunals are operating is also changing:

- **Increased use of case management.** Tribunals are increasingly being proactive in pursuing specific strategies such as pre-hearing discussions and settlement conferences in order to resolve cases more expeditiously. The Public Service Staffing Tribunal plans to do the same in close collaboration with the parties.
- **Prevalence of electronic communications.** Increasingly parties (and their representatives) appearing before the Tribunal expect to be able to interface with it electronically, as they now do with the courts and other tribunals. This includes the ability to submit applications and supporting documentation electronically; to access case information electronically; and to be able to communicate with the Tribunal and the other parties electronically and securely. This will require that the Tribunal have sound information management practices in place, and be supported by a robust case management system.
- **Case management systems.** CMS are being used to automate the processing and handling of cases as much as possible, and to facilitate e-filing and electronic access. The Tribunal is establishing a case management system to meet its requirements, using technology that will be shared with the Public Service Labour Relations Board (PSLRB).
- **Shared services between Tribunals.** Tribunals are sharing services so as to reduce support costs related to corporate services, information technology, hearing and meeting rooms, and library services. With a view to containing costs, the Tribunal is sharing services with other tribunals such as the PSLRB, Canada Industrial Relations Board and Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal.

Stakeholder Expectations

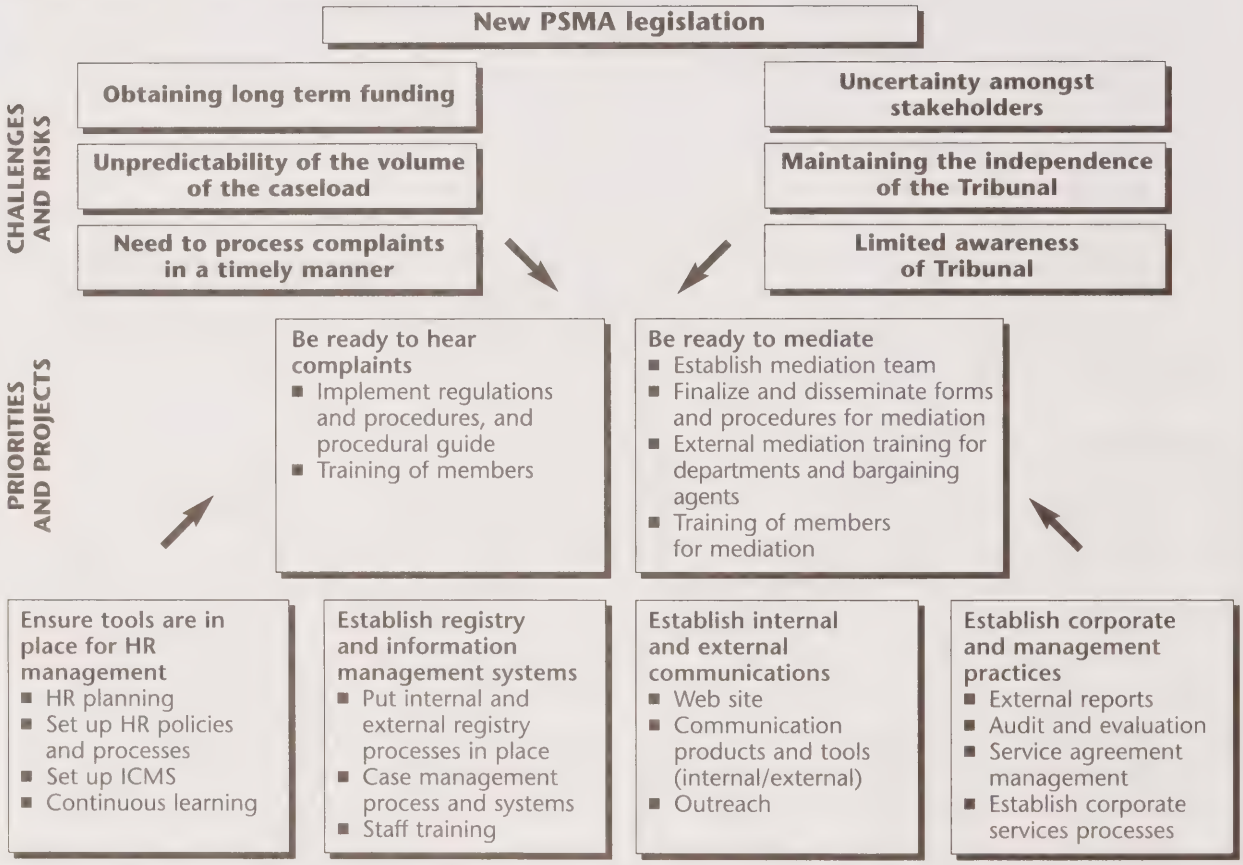
The Tribunal will need to meet the expectations of a wide range of stakeholders, including:

- **Departments and agencies**—This group includes Deputy Heads, delegated managers, and Human Resource professional advisors. They will be looking for a user-friendly and transparent process, the timely resolution of complaints, impartiality of the Tribunal, consistent and well reasoned decisions, and increased ability to resolve disputes informally. The Tribunal also needs to be conscious of the service needs of clients at the regional level.
- **Public Service employees, bargaining agents, and other employee agents**—They will have many of the same expectations as the departments and agencies. Employees will also want information on their process rights, and will expect to be able to seek recourse.
- **Central agencies**—Agencies with specific interests such as the Public Service Commission, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada will want to be kept informed of areas of concern in the staffing process, and will want to be consulted on major issues affecting the implementation of the new legislative framework.
- **Other interested tribunals and groups**—The Canadian Human Rights Commission will want a proper determination of issues involving discrimination allegations, as well as consistency with *Canadian Human Rights Act* and jurisprudence. Similarly, human rights groups will be expecting fair treatment of complaints.
- **Public**—At the highest level, Parliamentarians and Canadian citizens will want information on the application of the merit principle and its impact on the federal public service. The media will want information on specific decisions made by the Tribunal.

Plans and Priorities

Given that the Tribunal is still in the process of being established, its key priorities are to be ready to mediate and hear complaints. The other priorities of the Tribunal are associated with putting the supporting infrastructure in place, more specifically, the registry and information management systems, human resource management tools, internal and external communications, and corporate and management practices. These priorities, and the tasks to be carried out under each priority, are summarized in the chart below and discussed in further detail in the text that follows.

Priorities of the Tribunal



Be ready to hear complaints

Having the people and processes in place to hear complaints will be the key concern of the Tribunal during 2006-2007. Tasks will include:

- Implement regulations and procedures, and procedural guide—Disseminating the regulations that have been developed to administer the new legislative framework, preparing a guide, preparing forms and procedures for hearings, and providing information sessions to stakeholders.
- Training of employees and members—Training on the role of the Tribunal, the Tribunal processes for issuing decisions, the objectives of the PSMA and the PSEA, legal issues and precedents, and Tribunal administrative procedures.

Be ready to mediate

In carrying out its mandate, the Tribunal will strongly encourage parties to resolve their concerns through ADR processes, and will actively promote the use of ADR mechanisms. The Tribunal must carry out a number of tasks to establish this capacity to provide mediation services:

- Establish mediation team—Putting the organization in place, staffing positions, and orientation and training of staff.
- Finalize and disseminate forms and procedures for mediation—Including policies and procedures, standard contracts and agreements for mediation services.
- External mediation training for departments and bargaining agents—Providing training in mediation on complaint mediation, mediation agreements, and the roles and responsibilities of the parties.
- Training of members in mediation—Advanced mediation training will be provided to the members.

Establish registry and information management systems

A key concern of the Tribunal will be to provide employees and members with the tools and support they need to do their work. This will involve:

- Put internal and external registry processes in place—For example, processes related to receiving and processing complaints and disputes, arranging for mediation services, translating decisions, issuing decisions, answering requests for information, managing the Case Management System, the dissemination of decisions/case summaries, and scheduling and managing logistics with members.
- Case management system and processes—The Tribunal will need to document its case management processes, and will over the next 18 months be implementing a new case management system through a shared service arrangement (with the PSLRB).
- Staff training—Providing staff training in registry processes, case management system workflows, Tribunal procedures for hearings and mediation, and client service.

Ensure tools are in place for HR management

The Tribunal has begun to develop its overall vision and operating principles. The Tribunal wishes to ensure it has the right skill sets to foster staff and member training, create meaningful jobs, and look for people who are adaptable and multi-disciplinary. This will require a strong focus on human resources. Key tasks will include:

- HR planning—The development of HR plans, and resource policies and requirements, in close integration with business plans.
- Set up HR policies and processes—The development of the HR infrastructure, including classification, staffing, staff relations, performance management, and employee assistance.
- Set up an Informal Conflict Management System (ICMS) and Labour-Management Committee—Including the development of processes, roles and responsibilities, and communication to staff.
- Continuous learning—Competency profiling, development of individual learning plans, assessing organizational-wide needs, and developing a Tribunal learning plan.

Establish internal and external communications

Externally, the Tribunal will use its web site to provide value added information to its clients (e.g., access to jurisprudence); use Tribunal mediation services and training (e.g., as part of departmental training programs) to foster better relationships with departments and bargaining agents; and be visible through conferences, and participation in joint committees, while maintaining its independence. Internally, the Tribunal will foster communications through regular monthly staff meetings, joint member and staff meetings together to report on activities, the Intranet, and committees such as a Health and Safety Committee and Labour-Management Committee. Key tasks will include:

- Web site development—Includes design of web site, development of content, interface with stakeholders, and in the long term, establishing the linkages with e-filing and the Case Management System.
- Development of communication products and tools—Includes communications plan and strategy, corporate branding, and development of communications products and tools.
- Outreach—Identification of messages, key vehicles and responsibilities, as well as the overall outreach strategy and plan, recognizing that all members and staff will have a critical role to play in doing outreach.

Establish corporate and management practices

The Tribunal will undertake a number of tasks to establish its corporate and management practices. These include:

- Audit and evaluation—Developing an audit program and plan. The plan is to conduct one audit every second year. The focus will be primarily on audit as opposed to evaluation at this time.
- Establish corporate services processes—Including development of policies and procedures for finance, contracting, travel, security, inventory management, and other administrative procedures.
- External reports—Developing the Tribunal's performance measurement framework and performance indicators, and establishing a process for producing external reports.
- Service agreement management— Ensuring that shared service arrangements with other tribunals meet the expectations of PSST managers and staff. For example, the Tribunal has concluded a shared service agreement with the PSLRB to obtain corporate support for its information technology, and remuneration and compensation.

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

The Tribunal has a single strategic outcome:

> *Contribute to a competent, non-partisan and representative public service through impartial and timely disposition of disputes related to the internal staffing and lay-off processes in the government of Canada.*

The results to be achieved in support of this strategic outcome are:

- Tribunal decisions are sound and well reasoned
- Complaints are processed in a timely manner
- Timely results of ADR interventions
- Access to Tribunal services and information

The Tribunal has one activity—*Processing of complaints relating to the appointment, revocation and lay-off provisions under the* Public Service Employment Act; and three sub-activities—*Management of hearing processes, Mediation*, and *Corporate Services*.

Financial Resources (in thousands of dollars)

2006-2007	2007-2008[1]	2008-2009[1]
$5,244	–	–

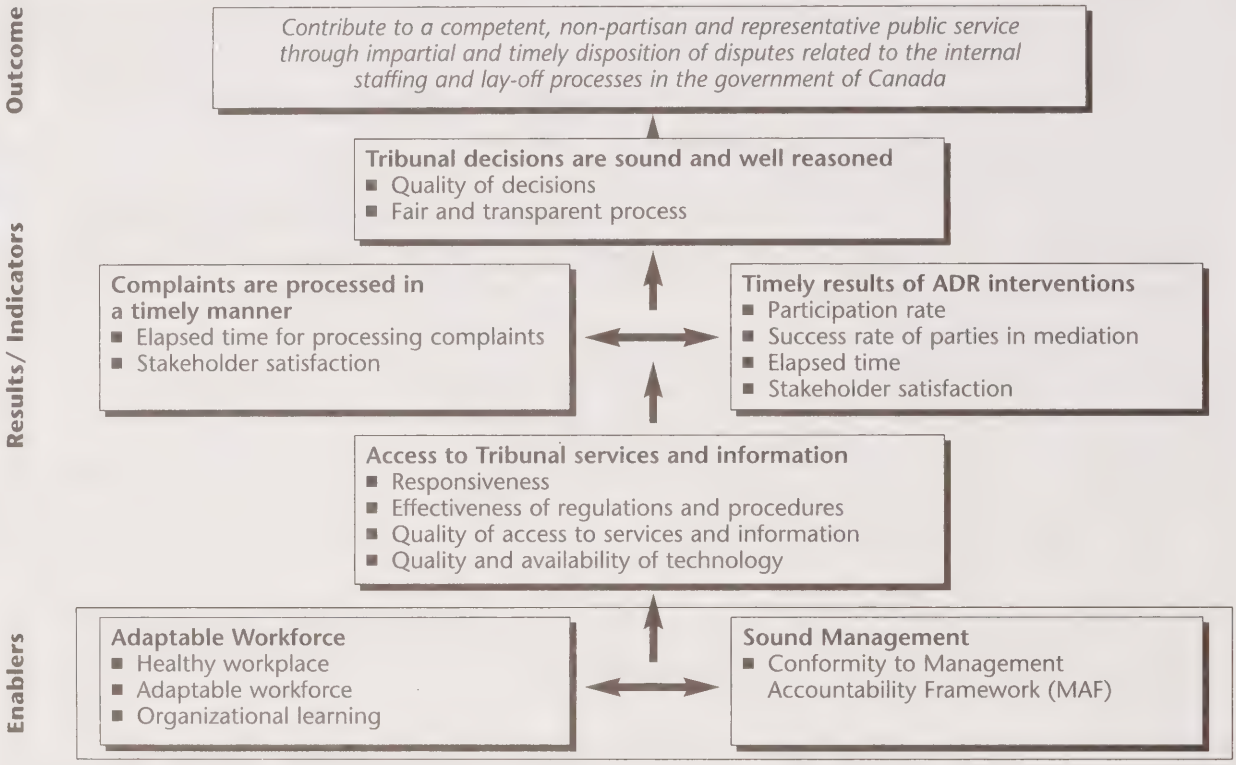
Human Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
33 FTEs	33 FTEs	33 FTEs

1 Does not include the funding that will be requested by the Tribunal to pursue its mandate.

Preliminary performance indicators for each of these results are identified in the chart below. The performance measurement framework of the Tribunal also includes performance indicators related to a Productive Workforce and Sound Management. The results and performance indicators will need to further be developed and refined during 2006-2007 and future years.

Preliminary performance measurement framework of the Tribunal



We describe below in greater detail the expected results, the performance objectives that the Tribunal is striving to achieve based on the performance measurement framework, and how the plans and priorities of the Tribunal discussed earlier support these performance objectives.

A. Management of hearing processes

The management of hearing processes will include case management, registry services, issuing decisions, translation of decisions, dissemination of decisions and case summaries, and scheduling and managing logistics with members. Legal and policy support will also be provided, as well as orientation and training to members.

Result: Tribunal decisions are sound and well reasoned

This result is the ongoing primary concern of the Tribunal. Key performance objectives include:

- **High quality of decisions.** The Tribunal will need to be able to issue sound decisions that provide effective recourse and are of high quality. An important measure of quality will be the number of legal challenges of decisions that are submitted to the Federal Court and then dismissed.

- **Fair and transparent process.** The Tribunal will need to ensure all parties are treated fairly, that all processes are fair and transparent, and that the Tribunal maintains its impartiality and independence. This indicator will be monitored by the number of challenges to the Federal Court, as well as by stakeholder feedback and complaints.

Result: Complaints are processed in a timely manner

A key challenge for the Tribunal will be to minimize the length of time to render decisions. Key performance indicators include:

- **Stakeholder satisfaction.** The Tribunal intends to periodically conduct client satisfaction surveys and/or conduct evaluations after each training session in order to obtain client feedback. An important element of quality of service will be to provide a client centered service that is courteous, respectful, efficient and timely.
- **Elapsed time for processing complaints.** The Tribunal will be establishing service standards for processing complaints and will monitor actual elapsed times in relation to these standards, with the goal of avoiding a backlog of complaints.

Result: Access to Tribunal services and information

This result applies to both the management of hearing processes as well as mediation. Key performance objectives include:

- **Maintain high level of responsiveness.** For example, in acknowledging complaints or requests for mediation received from clients, responding to requests for information, or in scheduling training sessions.
- **Effective regulations and procedures.** The effectiveness of Tribunal regulations, procedures, guidelines and guide in supporting the processing of cases and ADR interventions. This will be monitored through periodic consultations with stakeholders.
- **Quality of access to services and information.** The Tribunal plans to use technology to the extent possible. Over time, this will mean using the web as a key tool to provide information to clients (e.g., decisions, training, forms, etc.), automating scheduling and other administrative matters with the parties, linking the web to the case management information system so that clients can look at their individual files, gradually moving to e-filing, and linking the case management system to the performance management system.
- **Quality and availability of technology.** To ensure that the technology used by the Tribunal (software, systems, equipment and infrastructure) meets the requirements of the Tribunal and users. Users can be both internal (e.g., members, staff), and external (e.g. complainants, bargaining agents, delegated managers, human resources professional advisors, Public Service Commission, lawyers).

B. Mediation

The mediation at the Tribunal includes the mediation of complaints, mediation training, and other ADR processes.

Result: Timely results of ADR interventions

Key performance objectives include:

- **A high participation rate.** The Tribunal will strive to increase the use of ADR mechanisms to help resolve complaints, both at the Tribunal as well as within federal departments and agencies. To help achieve this objective, the Tribunal plans to provide ADR training to departments and agencies as well as members of the Tribunal.
- **High success rate of parties in mediation.** The Tribunal will strive for a high success rate in mediation whereby the parties are successful in reaching a mutually satisfactory resolution to the dispute.
- **Stakeholder satisfaction.** The Tribunal intends to periodically conduct client satisfaction surveys and/or conduct evaluations after each mediation or training session in order to obtain client feedback.

C. Corporate Services

Corporate Services includes responsibility for human resources management, finance, administrative services, material management, information technology/information management, library services, audit/evaluation, security, and includes any shared service arrangements.

Result: Adaptable workforce

Key performance objectives include:

- **Healthy workplace.** The Tribunal wishes to foster a work environment that puts a priority on teamwork, communications, and respect. It will do this by offering staff opportunities to provide input to decision-making, by fostering good internal communications, and by recognizing staff and members for taking initiative.
- **Adaptable workforce.** The Tribunal will emphasize career development, continuous learning, and the creation of meaningful jobs. It will maintain generalist positions as much as possible, avoid too much specialization, look for people who are adaptable and multi-disciplinary, and provide staff with the opportunity to work on challenging projects. Jobs will be designed to enable the Tribunal to attract and retain qualified staff (e.g., interesting jobs, knowledge based, and high level job content).
- **Organizational learning.** The Tribunal will provide employees and members with the appropriate tools and support needed, promote sharing of information and knowledge within the Tribunal, document policies, operating procedures and guidelines in order to help retain corporate knowledge, and put an organization-wide learning strategy and plan in place.

Result: Sound management

The Tribunal will ensure that its management practices are aligned with the Management Accountability Framework (MAF), and carry out periodic assessments of its management practices against the MAF.

III

Supplementary Information

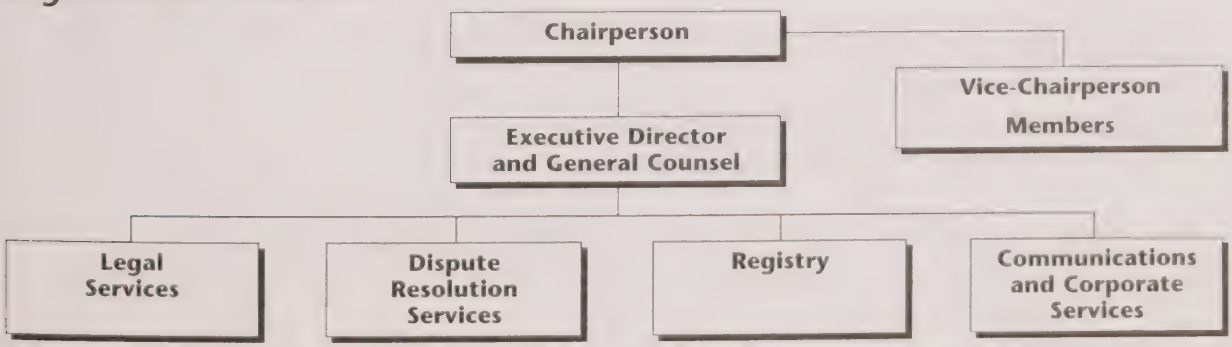
A. Organizational Information

The Tribunal is an independent quasi-judicial administrative tribunal that reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The Tribunal will include between five and seven permanent members, including the Chairperson and Vice-Chairperson, as well as an unfixed number of temporary members. Permanent members are appointed by the Governor in Council for a term not exceeding five years.

The Members of the Tribunal are supported by a permanent staff which has a present complement of 17 people. The principal work units are:

- **Executive Director and General Counsel**, ultimately responsible for the management of hearing processes, mediation, legal and policy support, managing relationships with stakeholders, and corporate services.
- **Legal Services**, responsible for the provision of legal services to the Members and staff of the Tribunal.
- **Dispute Resolution Services**, responsible for mediating disputes, mediation training, and other ADR interventions.
- **Registry**, responsible for case management, registry services, translation, dissemination of decisions and case summaries, and scheduling and managing logistics with the members.
- **Communications and Corporate Services**, responsible for external and internal communications, the development of the web site and communications products, and corporate services such as human resources management, finance, administrative services, material management, information technology/information management, library services, audit/evaluation, security, and shared service arrangements.

Organization Structure



B. Financial Tables

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006[1]	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008[2]	Planned Spending 2008-2009[2]
Processing of complaints relating to the appointment, revocation and lay-off provisions under the *Public Service Employment Act*	4,113	**5,244**		
Total Main Estimates	4,113	**5,244**	–	–
Adjustments:				
Adjustment entry to reconcile to best estimate of cash expenditures	(2,000)			
Total Adjustments	*(2,000)*			
Total Planned Spending	2,113	**5,244**	–	–
Plus: Cost of services received without charge	176	**447**		
Net cost of Program	2,289	**5,691**	–	–
Full Time Equivalents	10	**33**	33	33

1 Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.
2 Does not include the funding that will be requested by the Tribunal to pursue its mandate.

Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

($ thousands)		**2006-2007**	
Vote or Statutory Item	Public Service Staffing Tribunal	**Current Main Estimates**	Previous Main Estimates
105	Program expenditures	**4,710**	3,776
(S)	Contributions to employee benefit plans	**534**	337
	Total Voted and Statutory Items	**5,244**	**4,113**

Table 3: Services Received Without Charge

($ thousands)	**2006-2007**
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**236**
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat	**211**
2006-2007 Services received without charge	**447**

Other Items of Interest

Statute and Regulations

Public Service Employment Act	S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13
Public Service Staffing Tribunal Regulations	SOR/2006-6

Contact Information

Public Service Staffing Tribunal
240 Sparks Street
6th Floor West
Ottawa, Ontario K1A 0A5

Telephone: (613) 949-6516 or 1-866-637-4491
Facsimile: (613) 949-6551
E-mail: **Info@psst-tdfp.gc.ca**
Web site: **www.psst-tdfp.gc.ca**

Publications and Other Relevant Documents

Public Service Staffing Tribunal Procedural Guide, 2006

Statutory Responsibilities

The *Public Service Employment Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. consider and dispose of complaints presented to the Tribunal [subs. 88(2)];
2. in the case of a founded complaint involving a lay-off of an employee, set aside the decision of a deputy head to lay off the employee and order the deputy head to take any corrective action that it considers appropriate, other than the lay-off of another employee [subs. 65(4)];
3. in considering whether a complaint against a lay-off is substantiated, interpret and apply the *Canadian Human Rights Act*, other than its provisions relating to the right to equal pay for work of equal value [subs. 65(7)];
4. in the case of a founded complaint involving a revocation of an appointment, order the Public Service Commission or the deputy head to set aside the revocation [s. 76];

5. in the case of a founded complaint involving an internal appointment, order the Public Service Commission or the deputy head to revoke the appointment or not to make the appointment and to take any corrective action that it considers appropriate [subs. 81(1)];
6. in considering whether a complaint against an internal appointment is substantiated, interpret and apply the *Canadian Human Rights Act*, other than its provisions relating to equal pay for work of equal value [s. 80];
7. in the case of a complaint involving a corrective action ordered by the Tribunal, order the Public Service Commission or the deputy head to revoke the appointment made as a result of the implementation of the corrective action, or not to make the appointment, and give the Commission or the deputy head any directions that it considers appropriate with respect to the implementation of the corrective action [s. 84];
8. provide mediation services at any stage of a proceeding in order to resolve a complaint [subs. 97(1)];
9. summon and enforce the attendance of witnesses and compel them to give oral or written evidence on oath in the same manner and to the same extent as a superior court of record [par. 99(1)(*a*)];
10. order that a hearing be conducted using any means of telecommunication that permits all persons participating to communicate adequately with each other [par. 99(1)(*b*)];
11. administer oaths and solemn affirmations [par. 99(1)(*c*)];
12. accept any evidence, whether admissible in a court of law or not [par. 99(1)(*d*)];
13. compel, at any stage of a proceeding, any person to produce any documents and things that may be relevant [par. 99(1)(*e*)];
14. subject to any limitations that the Governor in Council may establish in the interests of defence or security, enter any premises of an employer where work is being or has been done by employees, inspect and view any work, material, machinery, appliances or articles in the premises and require any person in the premises to answer all proper questions relating to a complaint [par. 99(1)(*f*)];
15. summarily dismiss any complaint that, in its opinion, is frivolous or vexatious [subs. 99(2)];
16. decide a complaint without holding an oral hearing [subs. 99(3)];
17. render a decision on a complaint and provide a copy of it, including any written reasons, and any accompanying order to the Public Service Commission and to each person who exercised the right to be heard on the complaint [s.101];
18. make regulations respecting complaint time limits and procedures, procedures for the hearing of complaints, time limits and procedures for notices and other documents, notice of an issue to the Canadian Human Rights Commission and the disclosure of information [s.109];
19. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Canadian Heritage regarding activities during the fiscal year [subs. 110 (1)].
20. use any services and facilities of departments, boards and agencies of the Government of Canada that are appropriate for the operation of the Tribunal [subs. 93(2)].

5. S'il juge la plainte fondée, le Tribunal peut ordonner à la Commission ou à l'administrateur général de révoquer la nomination ou de ne pas faire la nomination, selon le cas, et de prendre les mesures correctives qu'il estime indiquées [par. 81(1)];
6. Lorsqu'il décide si la plainte visant une nomination interne est fondée, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, sauf les dispositions de celle-ci sur le droit à la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes [art. 80];
7. S'il juge la plainte fondée, le Tribunal peut ordonner à la Commission ou à l'administrateur général de révoquer la nomination consécutive à la prise des mesures correctives ou de ne pas faire la nomination, selon le cas. Il peut aussi donner à la Commission ou à l'administrateur général les directives qu'il estime indiquées pour l'application des mesures correctives [art. 84];
8. Le Tribunal peut, en tout état de cause, offrir des services de médiation en vue de régler une plainte [par. 97(1)];
9. Le Tribunal peut, pour l'instruction d'une plainte, de la même façon et dans la même mesure qu'une cour supérieure d'archives, convoquer des témoins et les contraindre à comparaître et à faire sous serment des dépositions orales ou écrites [al. 99(1)*a*)];
10. Le Tribunal peut ordonner l'utilisation de tout moyen de communication permettant à tous les participants à une audience de communiquer adéquatement entre eux [al. 99(1)*b*)];
11. Le Tribunal peut faire prêter serment et recevoir les affirmations solennelles [al. 99(1)*c*)];
12. Le Tribunal peut accepter des éléments de preuve, qu'ils soient admissibles ou non en justice [al. 99(1)*d*)];
13. Le Tribunal peut obliger, en tout état de cause, toute personne à produire les documents ou pièces qui peuvent être liés à toute question dont il est saisi [al. 99(1)*e*)];
14. Le Tribunal peut, sous réserve des restrictions que le gouverneur en conseil peut imposer en matière de défense ou de sécurité, pénétrer dans des locaux ou sur des terrains de l'employeur où des fonctionnaires exécutent ou ont exécuté un travail, procéder à l'examen de tout ouvrage, matériau, outillage, appareil ou objet s'y trouvant, ainsi qu'à celui du travail effectué dans ces lieux, et obliger quiconque à répondre aux questions qu'il estime utile de lui poser relativement à la plainte [al. 99(1)*f*)];
15. Le Tribunal peut rejeter de façon sommaire les plaintes qu'il estime frustratoires [par. 99(2)];
16. Le Tribunal peut statuer sur une plainte sans tenir d'audience [par. 99(3)];
17. Le Tribunal statue sur la plainte présentée et transmet à la Commission et à toute personne qui a exercé son droit de se faire entendre à l'égard de la plainte copie de la décision et, le cas échéant, des motifs écrits de celle-ci, ainsi que de toute ordonnance qu'il rend en l'espèce [art. 101];
18. Le Tribunal peut, par règlement, régir les modalités et le délai de présentation des plaintes présentées; la procédure à suivre pour l'audition des plaintes; le délai d'envoi des avis et autres documents au titre des plaintes; les modalités applicables aux avis donnés à la Commission canadienne des droits de la personne; la communication de renseignements [art. 109];
19. Le Tribunal établit et transmet un rapport annuel au Parlement, par l'entremise du ou de la ministre du Patrimoine canadien, au cours de l'exercice [par. 110 (1)].
20. Dans l'exécution de sa mission, le Tribunal peut faire usage des installations et services des ministères, des commissions et organismes du gouvernement du Canada [par. 93(2)].

Autres points d'intérêt

Lois et règlements

Loi sur l'emploi dans la fonction publique	L.C. 2003, ch. 22, articles 12 et 13
Règlement du Tribunal de la dotation de la fonction publique	DORS/2006-6

Renseignements

Tribunal de la dotation de la fonction publique
240, rue Sparks
6e étage ouest
Ottawa, Ontario K1A 0A5

Téléphone : (613) 949-6516 ou 1-866-637-4491
Télécopieur : (613) 949-6551
Courriel : **Info@psst-tdfp.gc.ca**
Site Web : **www.psst-tdfp.gc.ca**

Publications et autres documents pertinents

Guide de procédures du Tribunal de la dotation de la fonction publique, 2006

Responsabilités législatives

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exige que le Tribunal entreprenne les activités suivantes, ou lui permet de le faire :

1. Le Tribunal a pour mission d'instruire les plaintes présentées [par. 88(2)];
2. S'il juge la plainte fondée, le Tribunal peut annuler la décision de mettre le plaignant en disponibilité et ordonner à l'administrateur général de prendre les mesures correctives qu'il estime indiquées; il ne peut toutefois ordonner la mise en disponibilité d'un fonctionnaire [par. 65(4)];
3. Lorsqu'il décide si une plainte visant une mise en disponibilité est fondée, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, sauf les dispositions de celle-ci sur le droit à la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes [par. 65(7)];
4. S'il juge la plainte fondée, le Tribunal peut ordonner à la Commission ou à l'administrateur général, selon le cas, d'annuler la révocation [art. 76];

B. Tableaux financiers

Tableau 1: Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006[1]	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008[2]	Dépenses prévues 2008-2009[2]
Traitement des plaintes survenant dans le cadre des nominations, des révocations et des mises en disponibilité conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*	4 113	**5 244**		
Total du Budget principal des dépenses	4 113	**5 244**	–	–
Rajustements :				
Rajustement pour faire le rapprochement entre la meilleure estimation et les décaissements	(2 000)			
Total des rajustements	*(2 000)*			
Dépenses nettes prévues	2 113	**5 244**	–	–
Plus: Coût des services reçus à titre gracieux	176	**447**		
Coût net du programme	2 289	**5 691**	–	–
Équivalents temps plein	10	**33**	33	33

1 Correspond aux meilleures prévisions des dépenses nettes prévues d'ici la fin de l'exercice financier.
2 N'inclut pas les fonds qui seront demandés pour permettre au Tribunal de s'acquitter de son mandat.

Tableau 2: Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

(en milliers de dollars)			**2006-2007**
Poste voté ou législatif	Tribunal de la dotation de la fonction publique	**Budget principal actuel**	Budget précédent
105	Dépenses du Programme	**4 710**	3 776
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	**534**	337
	Total des postes votés et législatifs	**5 244**	**4 113**

Tableau 3: Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	**2006-2007**
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**236**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor	**211**
Total des services reçus à titre gracieux en 2006-2007	**447**

III

Renseignements supplémentaires

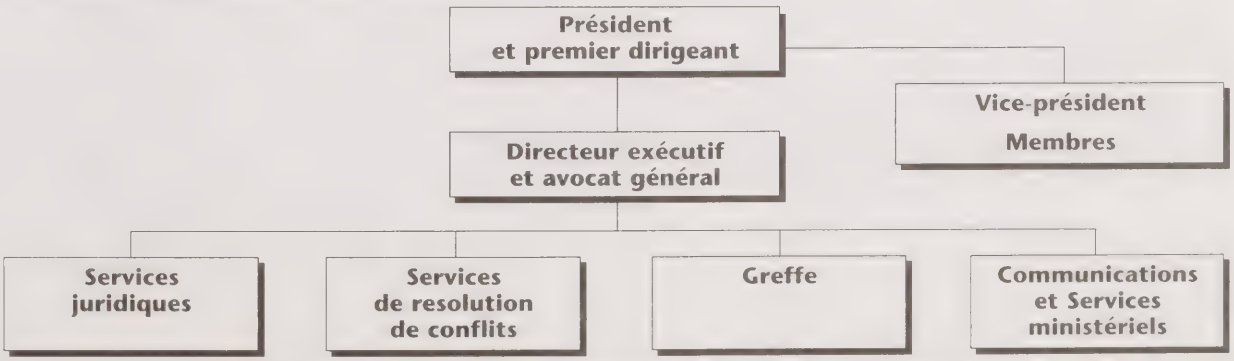
A. Information organisationnelle

Le Tribunal est un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant qui rend des comptes au Parlement par le biais du ministre du Patrimoine canadien. Le Tribunal comprendra de cinq à sept membres, y compris le président et le vice-président, ainsi qu'un nombre indéfini de membres temporaires. Les membres permanents sont nommés par le gouverneur en conseil pour une durée ne dépassant pas cinq ans.

Les membres du Tribunal sont soutenus par un personnel permanent qui compte actuellement un effectif de 17 personnes. Les principales unités de travail sont les suivantes :

- **Directeur exécutif et avocat général**, responsable, en bout de ligne, de la gestion des processus liés aux audiences, de la médiation, du soutien en matière de services juridiques et de lignes directrices, de la gestion des relations avec les intervenants et des services ministériels.
- **Services juridiques**, responsables de la prestation des services juridiques aux membres et au personnel du Tribunal.
- **Services de résolution des conflits**, responsables de la médiation liée aux conflits, de la formation sur la médiation et des autres interventions relatives au règlement extrajudiciaire des conflits.
- **Greffe**, responsable de la gestion des dossiers, des services de greffier, de la traduction, de la diffusion des décisions et des résumés des dossiers, et de l'établissement du calendrier et de la gestion de la logistique avec les membres.
- **Communications et Services ministériels**, responsables des communications externes et internes, de la conception du site Web et des produits de communication, et des services ministériels comme la gestion des ressources humaines, les finances, les services administratifs, la gestion du matériel, la technologie de l'information et la gestion de l'information, les services de bibliothèque, les vérifications et les évaluations, la sécurité et les dispositions relatives aux services partagés.

Structure organisationnelle



B. Médiation

Au Tribunal, la médiation comprend la médiation liée aux plaintes, la formation sur la médiation et les autres processus liés au règlement extrajudiciaire des conflits.

Résultat : Résultats pertinents des interventions liées au règlement extrajudiciaire des conflits

Les objectifs clés en matière de rendement comprennent :

- **Un taux de participation élevé.** Le Tribunal s'efforcera d'accroître l'utilisation des modes de règlement extrajudiciaire des conflits pour aider à régler les plaintes, et ce, tant au Tribunal qu'au sein des ministères et organismes fédéraux. Pour contribuer à atteindre cet objectif, le Tribunal prévoit fournir une formation liée au règlement extrajudiciaire des conflits aux ministères, aux organismes et aux membres du Tribunal.
- **Taux de réussite élevé des parties ayant recours à la médiation.** Le Tribunal s'efforcera d'atteindre un taux de réussite élevé en ce qui concerne la médiation lorsque les parties réussiront à régler le conflit de façon mutuellement satisfaisante.
- **Satisfaction des intervenants.** Le Tribunal entend mener périodiquement des sondages sur la satisfaction des clients ou des évaluations après chaque séance de médiation ou de formation afin d'obtenir les commentaires des clients.

C. Services ministériels

Les Services ministériels s'occupent de la gestion des ressources humaines, des finances, des services administratifs, de la gestion du matériel, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, des services de bibliothèque, des vérifications et des évaluations, de la sécurité et des ententes relatives aux services partagés.

Résultat : Un effectif souple

Les objectifs clés en matière de rendement comprennent :

- **Milieu de travail sain.** Le Tribunal veut favoriser un environnement de travail qui accorde la priorité au travail d'équipe, aux communications et au respect. Pour ce faire, il offrira au personnel l'occasion de fournir des commentaires sur la prise de décisions, et ce, en encourageant les communications internes efficaces et en reconnaissant le travail des membres et des fonctionnaires qui prennent des initiatives.
- **Effectif souple.** Le Tribunal mettra l'accent sur le perfectionnement de la carrière, l'apprentissage continu et la création d'emplois intéressants. Il conservera les postes de généralistes dans la mesure du possible, évitera une trop grande spécialisation, cherchera des personnes qui sont souples et qui ont des compétences dans plusieurs domaines, et offrira au personnel l'occasion de travailler dans le cadre de projets stimulants. Les emplois seront conçus de façon à permettre au Tribunal d'attirer et de maintenir en poste du personnel qualifié (p. ex. emplois intéressants, emplois fondés sur les connaissances, et contenu du travail de niveau élevé).
- **Apprentissage organisationnel.** Le Tribunal fournira aux fonctionnaires et aux membres les outils appropriés et le soutien nécessaire, fera la promotion de l'échange de l'information et des connaissances à l'intérieur du Tribunal, documentera les politiques, les procédures relatives au fonctionnement et les lignes directrices afin d'aider à conserver les connaissances organisationnelles, et mettra en place une stratégie et un plan d'apprentissage à l'échelle de l'organisation.

Résultat : Saine gestion

Le Tribunal s'assurera que les pratiques de gestion sont conformes au Cadre de responsabilisation en gestion (CRG), et effectuera des évaluations périodiques de ses pratiques de gestion par rapport au CRG.

- **Processus juste et transparent.** Le Tribunal devra s'assurer que toutes les parties sont traitées de façon équitable, que tous les processus sont justes et transparents et que le Tribunal conserve son impartialité et son indépendance. Cet indicateur sera surveillé par le nombre de contestations devant la Cour fédérale ainsi que par les commentaires et les plaintes d'intervenants.

Résultat : Les plaintes sont traitées dans les meilleurs délais

Pour le Tribunal, un des enjeux consistera à réduire au minimum le temps nécessaire pour rendre des décisions. Les indicateurs de rendement clés comprennent notamment :

- **La satisfaction des intervenants.** Le Tribunal a l'intention de mener périodiquement des sondages sur la satisfaction des clients ou d'effectuer des évaluations après chaque séance de formation pour obtenir les commentaires des clients. Un élément important de la qualité du service sera de fournir un service axé sur la clientèle courtois, respectueux, efficace et rapide.
- **Délai d'exécution pour le traitement des plaintes.** Le Tribunal établira des normes de service pour traiter les plaintes et surveillera les délais d'exécution réels se rapportant à ces normes, dans le but d'éviter les arriérages en ce qui concerne les plaintes.

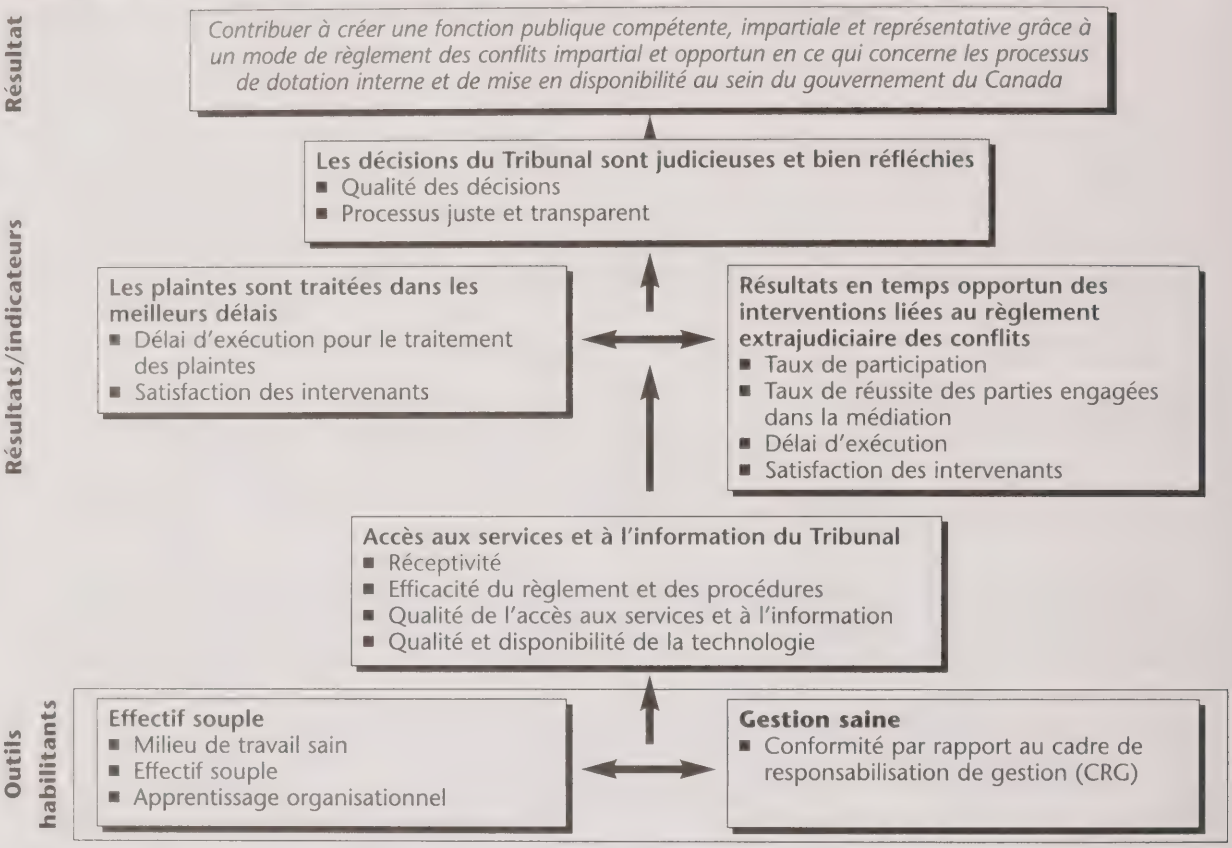
Résultat : Accès aux services et à l'information du Tribunal

Ce résultat s'applique aux processus liés à la gestion des audiences ainsi qu'à la médiation. Les indicateurs de rendement clés comprennent notamment :

- **Maintenir un niveau élevé de réceptivité.** Par exemple, accuser réception des plaintes ou des demandes de médiation reçues des clients, répondre aux demandes de renseignements ou établir le calendrier des séances de formation.
- **Règlement et procédures efficaces.** L'efficacité du règlement, des procédures, des directives et du guide du Tribunal en ce qui concerne le traitement des dossiers et les interventions de règlement extrajudiciaire des conflits. Cet élément sera surveillé à l'occasion de consultations périodiques avec les intervenants.
- **Qualité de l'accès aux services et à l'information.** Le Tribunal prévoit utiliser la technologie autant que possible. Au fil du temps, cela correspondra à l'utilisation du Web comme outil clé pour fournir de l'information aux clients (p. ex. décisions, formation, formulaires, etc.), automatisation de l'établissement du calendrier et autres questions administratives avec les parties, établissement d'un lien entre le Web et le système d'information sur la gestion des dossiers afin que les clients puissent consulter leur propre dossier, adoption graduelle du dépôt de documents par voie électronique et établissement du lien entre le système de gestion des dossiers et le système de gestion du rendement.
- **Qualité et disponibilité de la technologie.** S'assurer que la technologie utilisée par le Tribunal (logiciels, systèmes, matériel et infrastructure) répond aux exigences du Tribunal et des utilisateurs. Les utilisateurs peuvent provenir de l'interne (p. ex. membres, personnel) et de l'externe (p. ex. plaignants, agents négociateurs, gestionnaires délégataires, conseillers professionnels responsables des ressources humaines, Commission de la fonction publique, avocats).

Des indicateurs de rendement préliminaires pour chacun de ces résultats sont énoncés dans le tableau ci-dessous. Le cadre de mesure du rendement du Tribunal comprend également des indicateurs de rendement se rapportant à une main-d'œuvre productive et à une saine gestion. Les résultats et les indicateurs de rendement devront être mieux élaborés et améliorés en 2006-2007 et au cours des années à venir.

Cadre de mesure du rendement préliminaire du Tribunal



Vous trouverez ci-dessous une description plus détaillée des résultats prévus, des objectifs de rendement que le Tribunal s'efforce d'atteindre en se fondant sur le cadre de mesure du rendement, ainsi que de la façon dont les plans et les priorités du Tribunal exposés ci-dessus soutiennent ces objectifs en matière de rendement.

A. Gestion des processus liés aux audiences

La gestion des processus liés aux audiences comprendra la gestion des dossiers, les services de greffe, la prise de décisions, la traduction des décisions, la diffusion des décisions et des résumés des dossiers, et l'établissement du calendrier et la gestion de la logistique avec les membres. Un soutien juridique et un soutien stratégique seront aussi fournis, ainsi qu'une orientation et une formation aux membres.

Résultat : Les décisions du Tribunal sont judicieuses et bien réfléchies

Il s'agit d'une préoccupation permanente du Tribunal. Les objectifs clés en matière de rendement sont les suivants :

- **Décisions de grande qualité.** Le Tribunal devra rendre des décisions judicieuses qui offrent un recours efficace et qui sont de grande qualité. Une mesure importante de la qualité sera fondée sur le nombre de décisions soumises à la Cour fédérale qui sont rejetées.

II

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Le Tribunal a un seul résultat stratégique à atteindre, à savoir :

> *Contribuer à une fonction publique compétente, non partisane et représentative par le traitement impartial et dans les meilleurs délais de différends relativement au processus interne de dotation et de mise en disponibilité du gouvernement du Canada.*

Les résultats à atteindre en appui à ce résultat stratégique sont les suivants :

- Les décisions rendues par le Tribunal sont judicieuses et bien réfléchies
- Les plaintes sont traitées dans les meilleurs délais
- Des résultats pertinents par suite des interventions de règlement extrajudiciaire des conflits
- L'accès aux services et à l'information du Tribunal

Le Tribunal a une activité — *Traitement des plaintes survenant dans le cadre des nominations, des révocations et des mises en disponibilité conformément à la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; ainsi que trois sous-activités — Gestion des processus liés aux audiences, médiation et services ministériels.*

Resources financières (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008[1]	2008-2009[1]
5 244 $	–	–

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
33 ÉTP	33 ÉTP	33 ÉTP

1 N'inclut pas les fonds qui seront demandés pour permettre au Tribunal de s'acquitter de son mandat.

- Création d'un système de gestion informelle des conflits (SGIC) et d'un comité patronal-syndical — Y compris l'élaboration de processus, de rôles et responsabilités ainsi que de communications à l'intention du personnel.
- Apprentissage continu — Établissement des profils des compétences, élaboration des plans d'apprentissage individuels, évaluation des besoins à l'échelle de l'organisation et élaboration d'un plan d'apprentissage pour le Tribunal.

Établissement de communications internes et externes

À l'externe, le Tribunal utilisera son site Web pour fournir de l'information à valeur ajoutée à ses clients (p. ex. accès à la jurisprudence); utilisera les services et la formation se rapportant à la médiation du Tribunal (p. ex. dans le cadre de programmes de formation ministériels) pour favoriser l'établissement de meilleures relations avec les ministères et les agents négociateurs; et sera présent grâce à des conférences et à la participation à des comités conjoints, tout en conservant son indépendance. À l'interne, le Tribunal favorisera les communications en ayant recours à des réunions mensuelles du personnel, à des réunions conjointes des membres et du personnel pour donner de l'information sur les activités, à l'intranet et à des comités comme un comité de santé et de sécurité et un comité patronal-syndical. Les tâches clés comprendront notamment :

- Création du site Web — Comprend la conception du site, l'élaboration du contenu, les rapports avec les intervenants et, à long terme, l'établissement de liens menant au dépôt de documents par voie électronique et au système de gestion des dossiers.
- Élaboration de produits et d'outils de communication — Y compris un plan et une stratégie de communication, l'image de marque ministérielle et l'élaboration de produits et d'outils de communication.
- Sensibilisation — Formulation de messages, moyens et responsabilités clés, ainsi que stratégie et plan généraux de sensibilisation, en reconnaissant que tout le personnel et tous les membres ont un rôle primordial à jouer à cet égard.

Établissement de pratiques ministérielles et de pratiques de gestion

Le Tribunal entreprendra un certain nombre de tâches en vue d'établir ses pratiques ministérielles et ses pratiques de gestion, et notamment :

- Vérification et évaluation — Élaborer un programme et un plan de vérification. Le plan consiste à mener une vérification tous les deux ans. Pour le moment, l'accent sera mis surtout sur la vérification plutôt que sur l'évaluation.
- Établissement de processus liés aux services ministériels — Y compris l'élaboration de lignes directrices et de procédures liées aux finances, à la passation de marchés, aux voyages, à la sécurité, à la gestion du greffe et aux autres procédures administratives.
- Rapports externes — Élaborer le cadre de mesure du rendement et les indicateurs de rendement, et établir un processus pour la production de rapports externes.
- Gestion des ententes concernant la prestation des services — S'assurer que les dispositions relatives aux services partagés avec d'autres tribunaux répondent aux attentes des gestionnaires et du personnel du Tribunal. Par exemple, le Tribunal a conclu une entente sur les services partagés avec la CRTFP afin d'obtenir un soutien ministériel pour la technologie de l'information et la rémunération.

Prêt à offrir de la médiation

Pour réaliser sa mission, le Tribunal encouragera fortement les parties à régler leurs différends en utilisant des processus de règlement extrajudiciaire des conflits et fera activement la promotion des modes de règlement extrajudiciaire des conflits. Le Tribunal doit effectuer un certain nombre de tâches pour être en mesure de fournir des services de médiation :

- Créer une équipe chargée de la médiation — Mettre en place l'organisation, doter les postes, et assurer une orientation et une formation aux membres du personnel.
- Terminer et diffuser les formulaires et les procédures se rapportant à la médiation — Y compris les lignes directrices et les procédures, les contrats-types et les ententes relatives aux services de médiation.
- Formation externe sur la médiation à l'intention des ministères et des agents négociateurs — Fournir une formation sur la médiation qui aborde des thèmes comme la médiation liée à une plainte, les ententes de médiation, et les rôles et responsabilités des parties.
- Formation des membres en ce qui concerne la médiation — Une formation avancée sur la médiation sera fournie aux membres.

Création d'un greffe et de systèmes de gestion de l'information

Le fait de fournir aux fonctionnaires et aux membres les outils et le soutien dont ils ont besoin pour effectuer leur travail constituera une préoccupation clé du Tribunal. Pour ce faire, il faudra :

- Mettre en place des processus internes et externes se rapportant au greffe — Par exemple, les processus liés à la réception et au traitement des plaintes et des conflits, les dispositions à prendre pour les services de médiation, la traduction des décisions, la diffusion des décisions, la réponse aux demandes d'information, la gestion du système de gestion des dossiers, la diffusion des décisions et des résumés des dossiers, et l'établissement du calendrier et la gestion de la logistique avec les membres.
- Système et processus de gestion des dossiers — Le Tribunal devra documenter les processus de gestion des dossiers, et au cours des 18 prochains mois, il implantera un nouveau système de gestion des dossiers grâce à une entente de services partagés (avec la CRTFP).
- Formation du personnel — Donner une formation au personnel en ce qui concerne les processus relatifs au greffe, au cheminement du travail dans le système de gestion des dossiers, aux procédures du Tribunal pour les audiences et la médiation, et au service à la clientèle.

S'assurer que les outils sont en place pour la gestion des RH

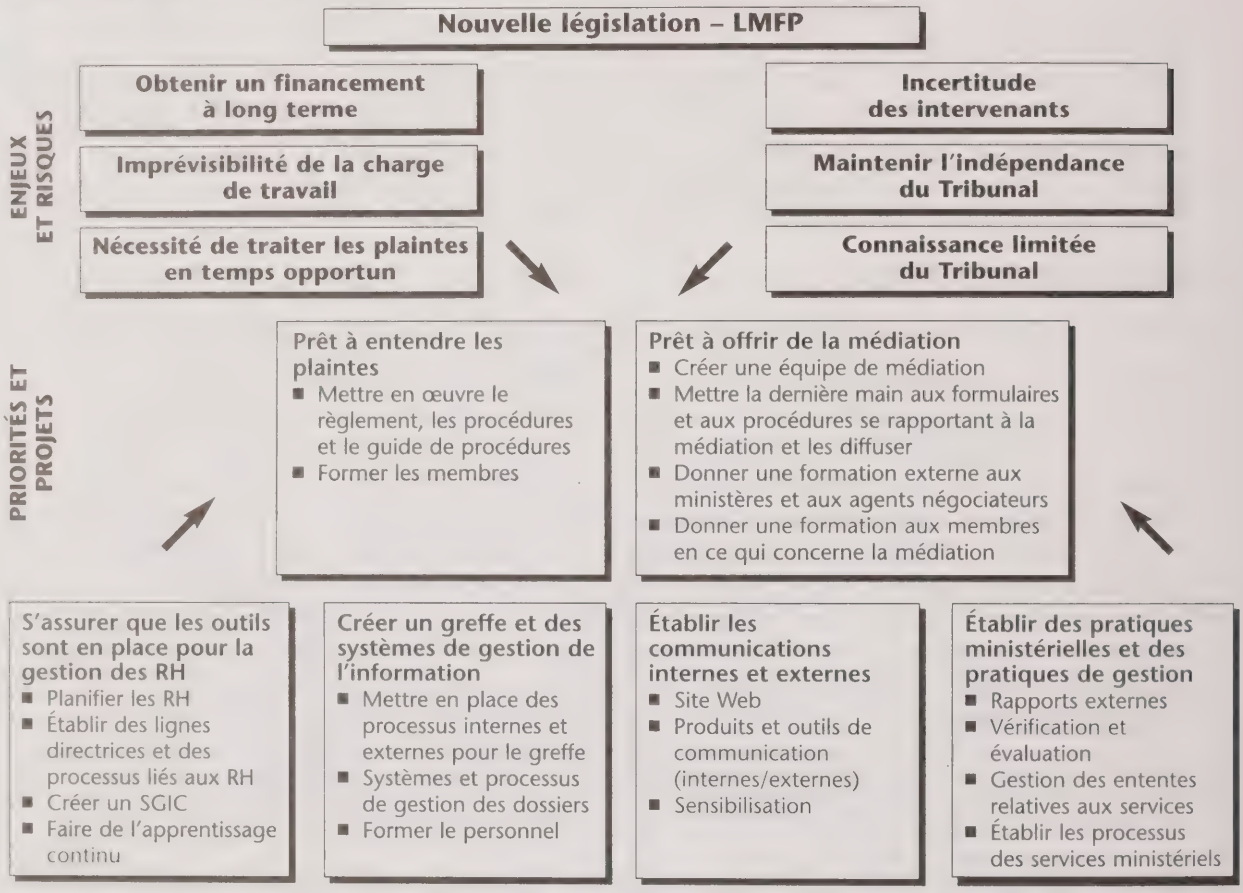
Le Tribunal a commencé à élaborer sa vision globale et ses principes de fonctionnement. Le Tribunal souhaite s'assurer qu'il dispose des compétences nécessaires pour favoriser la formation du personnel et des membres, pour créer des emplois intéressants, et pour trouver des personnes qui ont une bonne faculté d'adaptation et qui sont à l'aise dans plusieurs domaines. Pour ce faire, il faudra mettre un accent particulier sur les ressources humaines. Les tâches clés seront les suivantes :

- Planification des RH — L'élaboration de plans des RH, de lignes directrices et d'exigences relatives aux ressources, en harmonie avec les plans d'activités.
- Mise en œuvre de lignes directrices et de processus liés aux RH — L'élaboration de l'infrastructure des RH, y compris la classification, la dotation, les relations de travail, la gestion du rendement et l'aide aux employés.

Plans et priorités

L'établissement du Tribunal n'étant pas encore achevé complètement, les priorités clés sont d'être prêt à offrir de la médiation et d'entendre les plaintes. Les autres priorités du Tribunal sont associées à la mise en place de l'infrastructure de soutien, et plus précisément le greffe et les systèmes de gestion de l'information, les outils de gestion des ressources humaines, les communications internes et externes, et les pratiques ministérielles et de gestion. Ces priorités et les tâches connexes à chacune d'entre elles sont résumées dans le tableau ci-dessous et feront l'objet d'explications plus détaillées dans le texte qui suit.

Priorités du Tribunal



Prêt à entendre les plaintes

La première préoccupation du Tribunal en 2006-2007 sera de mettre en place les personnes et les processus nécessaires pour entendre les plaintes. Les tâches à effectuer seront les suivantes :

- Mettre en œuvre le règlement, les procédures et le guide de procédures — Diffuser le règlement élaboré pour administrer le nouveau cadre législatif, préparer un guide, préparer les formulaires et les procédures pour les audiences et donner des séances d'information aux intervenants.
- Formation des fonctionnaires et des membres — Formation sur le rôle du Tribunal, les processus du Tribunal liés à la prise de décisions, les objectifs de la LMFP et de la LEFP, les questions de droit et les précédents, et les procédures administratives du Tribunal.

- **Prévalence des communications électroniques.** De plus en plus, les parties (et leurs représentants) qui se présentent devant le Tribunal s'attendent à être capables de communiquer par voie électronique, comme ils le font actuellement avec les autres tribunaux. De telles communications comprennent la possibilité de présenter des demandes et des documents justificatifs par voie électronique, d'accéder à l'information se rapportant au dossier par voie électronique et de communiquer avec le Tribunal et les autres parties par voie électronique et de façon sécuritaire. Pour ce faire, le Tribunal devra mettre en place de solides pratiques de gestion de l'information et être appuyé par un système fiable de gestion des dossiers.
- **Systèmes de gestion des dossiers (SGD).** Les SGD sont utilisés pour automatiser le plus possible le traitement et la manutention des dossiers et pour faciliter le dépôt de documents et l'accès par voie électronique. Le Tribunal crée actuellement un système de gestion des dossiers pour répondre à ses besoins à l'aide d'une technologie qui sera partagée avec la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP).
- **Services partagés entre les tribunaux.** Les tribunaux partagent des services afin de réduire les coûts liés aux services ministériels, à la technologie de l'information, aux salles d'audience et de réunion et aux services de bibliothèque. Dans le but de maîtriser les dépenses, le Tribunal partage des services avec d'autres tribunaux comme la CRTFP, le Conseil canadien des relations industrielles et le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs.

Attentes des intervenants

Le Tribunal devra répondre aux attentes d'un grand éventail d'intervenants, notamment :

- **Ministères et organismes** — Ce groupe comprend les administrateurs généraux, les gestionnaires délégataires ainsi que les conseillers professionnels responsables des ressources humaines. Ces personnes chercheront à obtenir un processus convivial et transparent, le règlement des plaintes en temps opportun, l'impartialité du Tribunal, des décisions cohérentes et bien réfléchies et une capacité accrue de régler des conflits de façon informelle. Le Tribunal a aussi besoin de connaître les besoins des clients en matière de services au niveau régional.
- **Fonctionnaires, agents négociateurs et autres agents et représentants des fonctionnaires** — Ces personnes auront en grande partie les mêmes attentes que les ministères et organismes. Les fonctionnaires voudront aussi obtenir de l'information sur leurs droits relatifs aux processus et s'attendront à être capables de présenter des recours.
- **Organismes centraux** — Les organismes ayant des intérêts spéciaux comme la Commission de la fonction publique et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada voudront être tenus informés des domaines de préoccupation touchant le processus de dotation et voudront être consultés en ce qui concerne les enjeux principaux liés à la mise en œuvre du nouveau cadre législatif.
- **Autres tribunaux et groupes intéressés** — La Commission canadienne des droits de la personne voudra déterminer adéquatement les enjeux comprenant des allégations de discrimination, ainsi que la conformité par rapport à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la jurisprudence. De la même façon, les groupes de protection des droits de la personne s'attendront à ce que les plaintes fassent l'objet d'un traitement juste.
- **Public** — Au plus haut niveau, les parlementaires et les citoyens du Canada voudront obtenir de l'information sur l'application du principe du mérite et sur ses répercussions au sein de la fonction publique fédérale. Les médias voudront obtenir de l'information sur des décisions particulières rendues par le Tribunal.

D. Plans et priorités

Environnement de travail

En général, on s'attend à ce que la dotation soit améliorée grâce à l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Les attentes des intervenants du Tribunal sont les suivantes :

- Le règlement des plaintes en temps opportun. Le Tribunal sera conscient de la nécessité de restreindre au minimum le temps requis pour rendre ses décisions.
- Un processus accessible et convivial.
- Un processus décisionnel rigoureux et cohérent au regard de questions de procédure et de questions de fond.
- Disponibilité d'un mode de règlement extrajudiciaire des conflits — afin de permettre aux parties de régler leurs conflits de façon informelle.
- Transparence, impartialité et indépendance du Tribunal.
- Un Tribunal axé sur les résultats.

Pour répondre aux attentes susmentionnées des intervenants, le Tribunal aura des défis importants à relever, notamment :

- **Imprévisibilité de la charge de travail.** La charge de travail du Tribunal est générée à l'externe. Le Tribunal ne peut ni prévoir le nombre de dossiers reçus, ni influer sur ce nombre. Comme le Tribunal en est à ses débuts, il est encore plus difficile de prévoir sa charge de travail. Il existe une préoccupation sous-jacente : les ressources du Tribunal peuvent être insuffisantes pour s'occuper d'une charge de travail plus élevée que prévue, d'une augmentation soudaine du nombre de plaintes ou de demandes de services de médiation. Une telle situation pourrait influer sur la capacité du Tribunal de traiter les plaintes ou de fournir des services de médiation en temps opportun.
- **Incertitude des intervenants.** Comme c'est le cas pour tout changement important, le Tribunal s'attend à une certaine appréhension de la part des intervenants ainsi qu'à de la résistance au changement à l'égard du nouveau processus de dotation. Par exemple, les parties ont des préoccupations par rapport à l'interprétation de la nouvelle *Loi* dans certains domaines, comme l'abus de pouvoir. Au cours de ces premières étapes, il sera essentiel que le Tribunal conserve une communication permanente avec les intervenants, fasse de la sensibilisation et fournisse de la formation aux intervenants, lorsqu'approprié.
- **Connaissance inégale du Tribunal.** Il faut faire connaître davantage le Tribunal dans l'ensemble de la fonction publique et dissiper dès le début tout malentendu concernant son rôle.
- **S'assurer que le Tribunal est prêt à recevoir les plaintes.** Cela signifie qu'il faut trouver des employés qui possèdent les habiletés et les capacités nécessaires et les former, et créer de nouveaux processus et systèmes.
- **Obtenir un financement à long terme.** Obtenir un financement stable, adéquat et à long terme pour le Tribunal. Actuellement, les fonds sont alloués jusqu'en 2006-2007.

Parallèlement, l'environnement dans lequel doivent fonctionner les tribunaux administratifs évolue également :

- **Utilisation accrue de la gestion des dossiers.** Les tribunaux sont de plus en plus proactifs en ce qui concerne le recours à des stratégies spéciales comme les discussions préalables à l'audience et les conférences de règlement pour régler les dossiers le plus rapidement possible. Le Tribunal de la dotation de la fonction publique prévoit procéder de cette manière en collaboration étroite avec les parties concernées.

Avantages pour les Canadiens

Grâce au processus décisionnel transparent, impartial et rigoureux mis en place et à l'appui offert pour aider les parties à régler les conflits liés à la dotation, le Tribunal sera accessible et attentif et il contribuera aussi à la gestion efficace des ressources humaines, et ce, dans l'intérêt des ministères et organismes fédéraux, des gestionnaires, des employés ainsi que de la population canadienne dans son ensemble.

Le Tribunal apporte des avantages pour les Canadiens, car il favorise et appuie une fonction publique compétente, impartiale et représentative au moyen d'un mode de règlement des conflits impartial et opportun en ce qui concerne les processus de dotation interne et de mise en disponibilité au sein du gouvernement du Canada.

Ressources et priorités

Ressources financières (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008[1]	2008-2009[1]
5 244 $	–	–

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
33 ÉTP	33 ÉTP	33 ÉTP

1 N'inclut pas les fonds qui seront demandés pour permettre au Tribunal de s'acquitter de son mandat.

En 2006-2007, le Tribunal de la dotation de la fonction publique abordera les priorités inscrites dans le tableau cidessous.

Priorités ministérielles (en milliers de dollars)

	Dépenses prévues	
	Type	2006-2007
Être prêt à entendre les plaintes	Nouvelle	654
Être prêt à agir comme médiateur	Nouvelle	825
S'assurer que les outils sont en place pour la gestion des RH	Nouvelle	245
Établir un Greffe et des systèmes de gestion de l'information	Nouvelle	398
Établir les communications internes et externes	Nouvelle	256
Établir les pratiques ministérielles et les pratiques de gestion	Nouvelle	431

C. Résumé

Mandate

Créé par la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le Tribunal de dotation de la fonction publique est chargé de régler les plaintes liées à des nominations internes et à des mises en disponibilité. Son rôle consiste à aider les employeurs et les employés à trouver un mécanisme juste, efficace et indépendant pour régler les plaintes présentées par ces derniers. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, entrée en vigueur essentiellement en novembre 2003, promulgue une nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (la « *Loi* ») qui vise à moderniser le système de dotation dans la fonction publique du Canada, tout en conservant les valeurs de base que sont le mérite, l'excellence, l'impartialité, la diversité et la dualité linguistique du Canada. Elle donne un nouveau sens au principe du mérite et prévoit de nouvelles dispositions pour le recours, dont le Tribunal de la dotation de la fonction publique. La *Loi* est entrée en vigueur en décembre 2005.

Le Tribunal examinera les plaintes liées aux nominations internes, aux mises en disponibilité, à la mise en œuvre des mesures correctives prescrites par le Tribunal et à la révocation des nominations, et statuera à cet égard. Une plainte liée à une nomination interne peut être déposée au Tribunal pour l'un des motifs suivants : abus de pouvoir dans l'application du principe du mérite; abus de pouvoir dans le choix du processus de nomination; déni du droit d'être évalué dans la langue officielle de son choix. En cas de révocation, on peut déposer une plainte au motif que la décision de révoquer la nomination était déraisonnable. L'abus de pouvoir constitue le fondement d'une plainte contre une mise en disponibilité ou la mise en place d'une mesure corrective. Lorsqu'il se penche sur la question de savoir si la plainte liée à une nomination ou à une mise en disponibilité est fondée, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Maintenant que la nouvelle *Loi* est entrée en vigueur, le Tribunal, dirigé par son président, M. Guy Giguère, est prêt à recevoir les plaintes.

Mission

Le Tribunal a pour mission de contribuer à créer une fonction publique compétente, impartiale et représentative grâce à un mode de règlement des conflits impartial et opportun en ce qui concerne les processus de dotation interne et de mise en disponibilité au sein du gouvernement du Canada. Cette mission comprendra les engagements suivants :

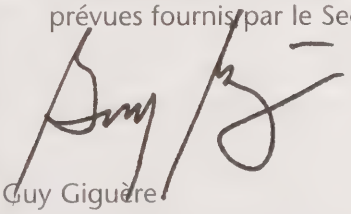
- Rendre des décisions judicieuses et bien réfléchies.
- S'assurer que toutes les parties sont traitées de façon juste.
- Traiter les plaintes dans les meilleurs délais.
- Aider les parties en cause à régler les litiges à l'aide de modes de règlement extrajudiciaire des conflits.
- S'assurer que tous les processus sont justes et transparents.
- Fournir aux intervenants un accès convivial aux services et à l'information du Tribunal.
- Informer les clients et le public sur le rôle, les services et la jurisprudence du Tribunal.
- Promouvoir un environnement qui favorise le perfectionnement d'un personnel bien informé et ayant le souci du service à la clientèle.

B. Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

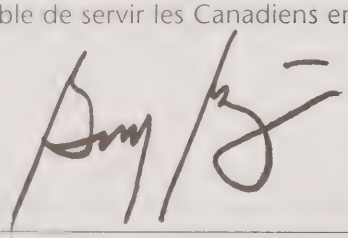
Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du budget des dépenses 2006-2007 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il respecte les exigences spéciales relatives à la présentation de rapports, énoncées dans les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du ministère figurant dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il sert de fondement à la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus au moyen des ressources et les pouvoirs qui lui sont confiés;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés de dépenses prévues fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le RPP.



Guy Giguère
Président et premier dirigeant
Le 20 mars 2006

Le Tribunal de la dotation de la fonction publique s'engage à : maintenir son impartialité, sa transparence et son indépendance; fournir un service professionnel, respectueux et opportun aux clients et aux intervenants; aider les parties à régler leurs différends de la façon la plus informelle et qui soit dans les meilleurs délais possible par divers moyens, échange d'information complet et fructueux, médiation préalable à l'audience et conférences de règlement extrajudiciaire des conflits, selon le cas; et enfin, s'assurer que les décisions sont justes, cohérentes et bien réfléchies. Le but de ce travail est de s'assurer que le Canada continue de bénéficier d'une fonction publique vouée à l'excellence, fondée sur le mérite et l'impartialité, représentative de la diversité du Canada et capable de servir les Canadiens en faisant preuve d'intégrité et dans la langue de leur choix.



Guy Giguère

1

Aperçu

A. Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2006-2007du Tribunal de la dotation de la fonction publique (« le Tribunal »). Ce rapport donne un aperçu de la direction que le Tribunal entend poursuivre au cours des trois prochaines années en se fondant sur le plan stratégique établi pour la même période.

Le nouveau Tribunal a été créé à la suite de l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, laquelle a entraîné la promulgation d'une nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'une nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (« LEFP » ou la « *Loi* »). La nouvelle LEFP est entrée en vigueur le 31 décembre 2005 et vise à moderniser la dotation dans la fonction publique fédérale tout en préservant les valeurs fondamentales que sont le mérite, l'excellence, l'impartialité, la diversité et la dualité linguistique du Canada. La *Loi* comprend une nouvelle définition du mérite et de nouvelles dispositions pour le règlement des plaintes relatives aux nominations et aux mises en disponibilité, notamment la création du Tribunal constitue une de ces nouvelles dispositions.

Le Tribunal a pour mandat d'examiner les plaintes liées aux nominations internes, aux mises en disponibilité, à la mise en œuvre des mesures correctives prescrites par le Tribunal et à la révocation des nominations, et de statuer à cet égard. Pour déterminer si une plainte à l'encontre d'une nomination ou d'une mise en disponibilité est fondée, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Le Tribunal peut offrir des services de médiation à toute étape d'une procédure afin de régler une plainte.

Au cours de l'exercice 2006-2007, le Tribunal s'assurera que les éléments essentiels ci-après sont en place afin d'entendre les plaintes et d'offrir des services de médiation : un greffe des plaintes et un système de gestion de l'information; un guide des procédures à l'intention des clients du Tribunal et de leurs représentants; et des programmes de formation externes adaptés aux besoins des clients du Tribunal. Celui-ci compte également élaborer un système interne lié aux ressources humaines comprenant des plans, des outils, des lignes directrices et des programmes de formation adaptés aux divers besoins de ses employés et de ses membres. Ces éléments feront l'objet d'une surveillance rigoureuse et seront adaptés selon les besoins pour s'assurer que le Tribunal remplit son mandat d'une façon hautement professionnelle et efficace.

Table des matières

I. Aperçu *1*

A. Message du président 1
B. Déclaration de la direction 3
C. Résumé 4
D. Plans et priorités 6

II. Analyse des activités de programme par résultat stratégique *11*

A. Gestion des processus liés aux audiences 12
B. Médiation 14
C. Services ministériels 14

III. Renseignements supplémentaires *15*

A. Information organisationnelle 15
B. Tableaux financiers 16

IV Autres points d'intérêt *17*

Renseignements supplémentaires et site Web 17
Législation régissant le travail du Tribunal de la dotation de la fonction publique 17

Tribunal de la dotation de la fonction publique

2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

L'honorable Beverley J. Oda
Ministre du Patrimoine canadien
et de la condition féminine

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-122
ISBN 0-660-62975-5

BUDGET DES DÉPENSES

Tribunal de la dotation de la fonction publique

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

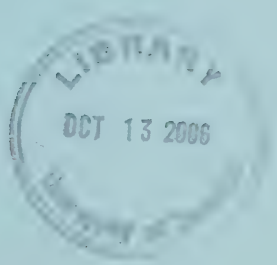
Government
Publications

ESTIMATES

Public Works and Government Services Canada

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-60
ISBN 0-660-63043-5

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES



2006 – 2007 ESTIMATES

The Honourable Michael M Fortier
Minister of Public Works and Government Services
Receiver General for Canada

Public Works and Government Services Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Canada





TABLE OF CONTENTS

Minister's Message i
Management Representation Statement ii

Section I – Departmental Overview

Our Raison d'être 1
Our Business 1
Our Expenditure and Savings Summary 2
Our Challenges 3
Our Employees 3
Our Priorities 4
- Strengthening Accountability and Transparency 4
- Business Transformation Agenda 5
- Supporting Government's Strategic Agenda 8
- Delivering Major Projects of National Importance 8

Emerging Priorities for Canadians 8

Section II – Program Activities

Introduction 11
Real Property 13
Acquisitions 19
Information Technology 27
Receiver General and Public Service Compensation 34
Government Information and Consulting 41
Greening Government Operations 48
Business Integration 53
Special Operating Agencies 57
Corporate Management 66

Section III – Supplementary Information

Introduction 71
Organization Chart 71
Our Spending 72
- Table 1 – Departmental Planned Spending by Strategic Outcome 72
- Table 2 – Services by Program Activity for 2006-2007 75
- Table 3 – Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates 77
- Table 4 – Cost of Services Received Without Charge 77
- Table 5 – Capital Spending by Program Activity 78
- Table 6 – Loans, Investments, and Advances by Program Activity 78
- Table 7 – Sources of Respendable and Non-respendable Revenue 79
- Table 8.1 – Real Property Services Revolving Fund 81
- Table 8.2 – Real Property Disposition Revolving Fund 82
- Table 8.3 – Defence Production Revolving Fund 82
- Table 8.4 – Optional Services Revolving Fund 83







Table 8.5 – Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund 84
Table 8.6 – Consulting and Audit Canada Revolving Fund 85
Table 8.7 – Translation Bureau Revolving Fund 86
Table 9 – User Fees 87
Table 10 – Details on Project Spending 87
Table 11 – Status Report on Major Crown Projects 89
Table 12 – Details on Transfer Payment Programs 91
Table 13 – Alternative Service Delivery 91
Table 14 – Horizontal Initiatives 92
Table 15 – Sustainable Development Strategy 93
Table 16 – Internal Audits and Evaluations 94

Section IV – Other Items of Interest

Contacts 95
Related Internet Sites 95

MINISTER'S MESSAGE



Public Works and Government Services Canada (PWGSC)'s Report on Plans and Priorities 2006-07 outlines the key objectives for the department, and how we intend to help the Government of Canada provide quality services to Canadians.

Our department has begun transforming the way the government does business and finding innovative ways to deliver services smarter, faster and at a reduced cost. We are buying smarter, exploring savings in real estate, taking full advantage of information technology and greening government operations. We are taking a whole-of-government approach to program and service delivery. And, we aim to save several billion dollars for taxpayers over a five-year period.

As we begin to deliver on those savings and efficiencies, we have identified four major priorities that will guide our activities over the reporting period: strengthening accountability and transparency, pursuing our business transformation agenda, supporting the government's strategic agenda, and, delivering major projects of national importance, such as military procurement and e-Government.

To do this, we will build on the accountability measures we have implemented including improved internal audit and evaluation functions, coordinated risk management, increased proactive disclosure and better reporting on commitments.

In support of the government's commitments articulated in the *Federal Accountability Act and Action Plan*, we will pay particular attention to ensuring a fair, open and transparent procurement process. We will make sure that there are improved opportunities for Small and Medium Enterprises in all regions of Canada to compete for government contracts.

Working with Canadians, our partners in government and private sector stakeholders, we will generate savings that can be reallocated to Canadians' other priorities – priorities such as lowering taxes for working Canadians, supporting parents' child care choices, and delivering the health care Canadians need.

Sound management, strong ethics and a profound respect for Canadians' hard earned money are at the core of what we do. I look forward to working with all PWGSC employees to respond to the expectations of Canadians in these areas.

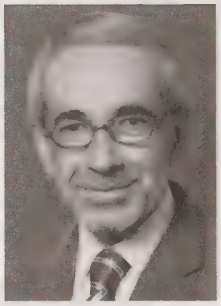
The Honourable Michael M Fortier







MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT



I submit, for tabling in Parliament, the Report on Plans and Priorities: 2006-2007 to 2008-2009 for Public Works and Government Services Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Treasury Board Secretariat's *Guide for the Preparation of Report on Plans and Priorities* in that it presents consistent, balanced, and accurate information to Parliament by:

- Reporting based on the department's approved accountability structure as reflected in its Management Resources and Results Structure (MRRS);
- Providing a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- Reporting finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

I. David Marshall
Deputy Minister of Public Works and Government Services





DEPARTMENTAL OVERVIEW

Our Raison d'être

Our *raison d'être* is to ensure optimum value to the government and to Canadians in the provision of common, central and shared services. Through the delivery of our core services, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) enables other government departments and agencies to deliver on their mandates.

PWGSC's Value Proposition

PWGSC focuses on what Canadians, our clients and key stakeholders, have said they value. The following has become the PWGSC Value Proposition.

- **Strengthening Management and Public Confidence** – PWGSC will operate with appropriate checks and balances to strengthen public confidence in government operations by improving accountability, efficiency and transparency of our operations. Further, we are committed to reducing waste, maintaining internal management tools to monitor our performance, ensuring proper comptrollership and enhancing a culture based on values and ethics.
- **Increasing Savings and Productivity** – As the common, central and shared services provider for government, PWGSC will respond to the needs of government and devise strategies to yield significant savings and productivity improvements on behalf of client departments and Canadians.
- **Delivering Transformed Quality Services** – PWGSC will deliver quality goods and services to our clients, at the right quantity, price and time. In so doing, we will educate our stakeholders and devise frameworks to strike a balance among their needs and those of government as a whole.
- **Supporting the Government's Strategic Agenda** – PWGSC will support government-wide priorities, such as those articulated in the *Federal Accountability Act and Action Plan,* by providing sound management of government polling and advertising, supporting a Procurement Auditor to ensure that government procurements are fair and transparent, and ensuring that Small and Medium Enterprises receive due consideration for government contracts. PWGSC is also committed to leading government-wide efforts in the greening of its operations.
- **Delivering Major Projects of National Importance** – PWGSC will provide professional and results-oriented capacity for managing and delivering complex and high-value projects of national importance.

Our Business

PWGSC has an annual budget of $4.5 billion and employs approximately 12,000 people. Where appropriate, PWGSC takes a government-wide approach to facilitate innovative solutions to the

PWGSC Business Highlights

- Accommodates almost 235,000 public servants across Canada and manages over 6.7 million square metres of space in some 1,840 locations.
- Administers annual payments in excess of $460 million under the Payments in Lieu of Taxes Program to approximately 1,300 local taxing authorities.
- Purchases over $10 billion worth of goods and services and manages 60,000 transactions annually.
- Provides 130 federal government services on-line including secure e-Government services.
- Handles $1.3 trillion in Receiver General cash flow, involving 230 million payments in 200 countries.
- Administers compensation for 293,000 government pay accounts and 324,000 pensioner accounts.
- Provides $100 million in consulting and audit services.
- Provides $260 million annually in translation and interpretation services in approximately 100 languages.
- Provides $150 million in telecommunications and informatics service.



complex challenges that it faces.

PWGSC is the government's principal real property manager, central purchasing agent, banker and accountant. It provides services in the areas of payroll and pensions, information technology, translation, audit, communications and consulting. PWGSC is also responsible for leading the greening of government operations, with initiatives such as environmentally-friendly "green" procurement.

PWGSC provides its services in a professional, innovative, efficient and effective manner. The management of public funds is safeguarded by transparent and independent checks and balances.

The department's Program Activity Architecture (PAA) is based on two strategic outcomes, namely *Quality Services* and *Sound Stewardship.*

Quality Services: PWGSC provides common, central and shared services to client departments and agencies.

Sound Stewardship: PWGSC aims to achieve best value for the taxpayer by exercising quality assurance and maintaining service integrity.

Our Expenditure and Savings Summary

The *PWGSC Expenditure Summary for 2006-09* (Figure 1) presents the expenditures for PWGSC (i.e., Government Services Program) by our eight key government service areas: Real Property; Acquisitions; Information Technology; Receiver General and Public Service Compensation; Government Information and Consulting; Office of Greening Government Operations; Business Integration; and Special Operating Agencies.

In addition to the standard delivery of its services, PWGSC is committed to leading a government-wide effort to reduce the cost of procurement and real property. Over a five-year period, PWGSC is planning and leading initiatives expected to produce $3.4 billion in government-wide savings. Procurement and Real Property will be the primary generators of these savings. Approximately $2.5 billion and $925 million in savings are projected from Procurement and Real Property respectively.

Figure 1 PWGSC Expenditure Summary for 2006-09

Government Services Program

Raison d'être – to ensure optimum value to government and Canadians in the provision of common, central and shared government services

Strategic Outcomes

Quality Services | Sound Stewardship

Government Service

Service	Planned Spending ($ millions)		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Real Property	2,264	1,948	1,776
Acquisitions	194	181	184
Information Technology	153	144	144
Receiver General and Public Service Compensation	185	184	185
Government Information	50	47	47
Greening of Government Operations	1	1	1
Business Integration	15	17	17
Special Operating Agencies	54	57	57
Pre-Adjustment Total Spending	**2,916**	**2,579**	**2,411**
Adjustments	17	17	16
Total Spending	**2,933**	**2,596**	**2,427**
Total FTE's	**12,043**	**11,919**	**11,868**

Note: *See Section III for financial details.*

Totals may not add up due to rounding

Figure 2 Government-wide Potential Net Savings
($ millions)

Priority (New Savings)	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	Total
Real Property	150	150	170	255	300	1,025
Acquisitions	59	184	513	711	748	2,215
Shared Travel Services Initiative		20	85	130	140	375
Investments	(32)	(58)	(46)	(28)	(26)	(190)
Total per Year	**177**	**296**	**722**	**1,068**	**1,162**	**3,425**

Note: *The achievement of $3.4 billion in government-wide savings will require the full commitment of our colleague departments and policy-making agencies. Numbers have been rounded to the nearest million.*

Figure 2 provides a summary of these expected savings, and of the investments that will be needed to generate them.

To achieve these savings, PWGSC plans to invest up to $190 million over five years in initiatives to support procurement and real property transformation. Additional expertise, as well as policy, regulatory and legislative changes will be needed to implement these initiatives and support the planned, government-wide savings.

Our Challenges

PWGSC must operate with appropriate checks and balances, and strengthen public confidence in government operations by reducing waste and by improving accountability, transparency and integrity. These challenges involve demonstrating that we have the internal management tools to monitor our performance, ensure proper comptrollership, and enhance a culture based on value and ethics.

PWGSC operates in a complex environment that is largely shaped by the government's priorities. PWGSC, with our client departments, must support public sector transformation. Government has become more horizontal and integrated. A challenge for PWGSC is to be an active contributor with other departments to whole-of-government strategic outcomes. In particular, PWGSC has a central role in achieving the government-wide objectives relating to modernization of public sector management. PWGSC must secure active participation from central agencies and colleague departments for successful delivery of the savings identified in the PWGSC-led, government-wide business transformation agenda, called *The Way Forward*.

PWGSC must emphasize client relationship management and best practices, if it is to respond in a more timely and effective manner to meet the needs of client departments and agencies. Canadians expect efficient and effective programs and operations that realize government-wide savings, while at the same time ensuring accountability, transparency and integrity.

Our Employees

Successful organizations know that the best plans are useless without knowledgeable, skilled, talented and motivated people to drive their success. In today's fiercely competitive marketplace, it is not enough to have a compelling business model and well planned strategies. Having a workforce strategy in place that is well connected to your business strategy is important.

Therefore, PWGSC will continue to build and improve Human Resources Management (HRM) in the spirit of the *Public Service Modernization Act*. We will continue to consult and work in partnership with our unions, support and foster early, informal workplace conflict resolution and improve integrated, business-based HRM Planning in a fair, transparent and effective fashion.



PWGSC will undergo significant changes over the next three years while striving to implement innovative ways to deliver services smarter, faster and at a reduced cost. Our ability to continue to efficiently provide high-quality services depends on having a work force that is productive, principled, sustainable and adaptable while providing a fair, enabling, healthy and safe workplace.

Given the many HRM challenges we face from *The Way Forward*, a departmental HRM Plan was developed. It focuses on the following principles:

- Develop first, and then recruit if necessary, professional and management competencies;
- Ensure employment continuity in the Public Service, or elsewhere, to the greatest extent possible; and
- Focus on people and monitor progress against the HRM elements of the Management Accountability Framework (MAF) including the People Component of the MAF (PCMAF).

Each principle outlines specific strategies, actions and accountabilities to support PWGSC and its branches in successfully implementing *The Way Forward* and in effectively managing employees on an ongoing basis to ensure continuing progress on HR issues such as learning, diversity, union-management relations, and official languages.

Our Priorities

To meet the challenges facing PWGSC, we have established the following four priority areas for 2006-07:

1. Strengthening Accountability and Transparency;
2. Business Transformation Agenda;
3. Supporting the Government's Strategic Agenda; and
4. Delivering Major Projects of National Importance.

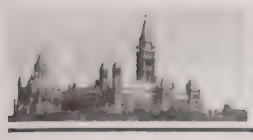
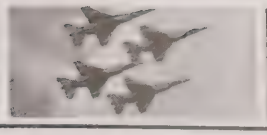
1. Strengthening Accountability and Transparency

Canadians expect their tax dollars to be linked with results to ensure value-for-money, and they expect the Government of Canada to pursue policies and programs that respond to public priorities. They expect government programs to operate in an open, transparent and accountable manner. They want assurances that government programs and services are well managed and give good value for their tax dollars. PWGSC has built a solid foundation and is continuing to work to increase capacity in ethics, audit and risk management, while implementing the government's management agenda.

In particular, PWGSC will make an important contribution to the implementation of the *Federal Accountability Act and Action Plan* by acting upon provisions in the *Act* in the area of government polling and advertising, and government procurement.

In addition, PWGSC, is one of the first departments to introduce an Ethics Program, that includes a Ten Point Integrity Plan that sets out the department's commitment to: strengthen ethical practices; hire Ethics Officers in every branch and region; link accountability with integrity and performance pay; and, expand ethics training throughout the department. In 2006-07, the department commits to further progress in its Ethics Program. The Statement of Values is being refocused to better reflect the principles and objectives of the business transformation agenda. The department plans to engage suppliers in a discussion on the role of values and ethics in managing their business relationships with PWGSC.

In line with the priorities of the Office of Comptroller General, PWGSC continues to strengthen its internal audit capacity, including increasing the independence of the Audit, Assurance and Ethics Committee with external members. In addition, the


Office of the Chief Risk Officer (OCRO) provides advice directly to the Deputy Minister and to the department's senior management team on risk-related issues. OCRO acts as a focal point in managing risks within the department and plays an active role in identifying and managing risks within PWGSC. As well, a Chief Financial Officer position was established (subject to TB approval) to provide financial advice independently from any program or service responsibility.

In 2006-07, the department will:

- Collaborate with Treasury Board Secretariat (TBS) and the Office of the Comptroller General on the implementation of the *TB Policy on Internal Audit* that took effect on April 1, 2006;
- Support the establishment of the Procurement Auditor function - it is proposed that the Auditor will be responsible for:
  - reviewing procurement practices across government;
  - reviewing certain complaints;
  - managing an alternative dispute resolution process; and
  - tabling an annual report in Parliament;
- Introduce a *Code of Conduct for Procurement* that will consolidate the government's existing suite of conflict of interest and anti-corruption policies, and will apply to both suppliers and public service employees;
- Develop a new vendor performance policy for procedures and standards for evaluating vendor performance in various commodity and service lines as well as improving dispute resolution processes;
- Enhance the implementation of the Management Accountability Framework;
- Strengthen oversight and transparency of operation of programs and services with actions such as proactive disclosure of contracts over $10,000, and post travel and hospitality expenses of senior departmental officials;
- Enhance risk, audit and evaluation management;
- Implement a Financial Management Framework; and
- Proactively manage, co-ordinate, and support PWGSC's and the Government of Canada's roles and actions associated with the former Sponsorship Program by:
  - providing documents and managing the payment of legal fees;
  - supporting the financial recovery of frauded funds; and
  - assisting the Royal Canadian Mounted Police and the Sûreté du Québec with their investigations.

2. Business Transformation Agenda

Generating government-wide savings of $3.4 billion and improving management are the central components of PWGSC's transformation agenda. We are leading a major government-wide business transformation aimed at finding innovative ways to deliver services smarter, faster and at reduced cost in the areas of real property, procurement and Information Technology (IT) while leading the government's efforts to green its operations. This transformation has the following objectives:

The Way Forward – PWGSC's Contribution

- Overall, PWGSC will contribute approximately $1.2 billion or 35% of the total government-wide savings of $3.4 billion over 5 years.
- Other PWGSC productivity gains are expected to generate up to $24 million in savings over the next two years.

- Finding savings and process efficiencies across government to be reallocated to higher government priorities; and
- Improving accountability and transparency of government management systems by delivering programs and services that demonstrate results and show Canadians that they are getting value for their money.







Specific initiatives to achieve this transformation occur in the following core areas:

- Acquisitions Transformation (Buying Smarter);
- Real Property Renewal; and
- IT-Shared Services.

PWGSC has created a Strategic Transformation Branch to establish a more results-oriented approach to transformation, and to strengthen departmental co-ordination and monitoring of our core business transformation activities.

Throughout the business transformation process, PWGSC is committed to supporting government programs and priorities by delivering ongoing quality services to client departments and agencies in the right quantity, price and on time.

Acquisitions Transformation (Buying Smarter)

PWGSC, the central purchaser for the government, buys on average over $10 billion in goods and services annually. This represents about 80 per cent of government purchases involving more than 60,000 transactions. The acquisitions program is shifting from managing on a transactional basis to the provision of strategic management and oversight of the procurement process.

In May 2005, legislative changes gave the Minister of PWGSC expanded authority and responsibility for the acquisition and provision of services, including construction services, for departments and agencies. PWGSC will continue to work with TBS to establish the necessary conditions to bring these authorities into force. Government-wide commitment is a key condition for success in order to achieve the bottom line savings target. Implementation of the government-wide procurement strategy also requires keeping in mind other factors such as sustainable development, Aboriginal economic development and the impacts of procurement on Small and Medium Enterprises, and the regions.

PWGSC – Acquisitions

- Departmental Act amended to give the Minister of PWGSC full and exclusive responsibility for procurement of goods and services.
- Procurement includes market research, product planning and the soliciting, evaluating, selecting, negotiating, issuing and administering of contracts.
- PWGSC's role involves ensuring contracts are successfully executed in accordance with agreed terms of time, cost and performance.
- PWGSC contracts represent about 9% of the total number but 89% of the government procurement value.
- Top commodities include:
  - General purpose computers and software;
  - Information processing and telecommunications services; and
  - Communications equipment and publishing.

Government procurement will be managed in such a manner as to promote greater accountability and transparency as called for in the *Federal Accountability Act and Action Plan*.

PWGSC will:

- Ensure that government procurements are fair and transparent;
- Achieve government-wide acquisition savings of $2.5 billion over five years beginning in 2005-06;
- Use its consolidated purchasing power to drive innovation and increase productivity within the economy;
- Improve procurement by reducing the transaction times by 50% and administration costs by 10%;
- Establish Interdepartmental Commodity Councils to develop government-wide procurement strategies tailored for key commodities;
- Implement an automated electronic purchasing and data tracking system; and
- Facilitate ongoing participation of Small and Medium Enterprises (SMEs) in federal government procurement opportunities.

Real Property (RP) Renewal

The Real Property Renewal Strategy emphasizes a government-wide approach to improved planning





and management, increased efficiencies in service delivery, as well as cost-effective, environmentally-friendly management of the portfolio. In the long-term, our objective is to achieve a net savings of $925 million over five years, with over 90% of these savings from PWGSC's reference levels.

Real Property will commence implementation of an enterprise-wide business transformation agenda by developing and implementing consistent and disciplined approaches to reflect industry standard practices. This will involve alignment of processes, people and systems with the new strategy. Some of our key commitments are to:

- Improve the management of our real estate portfolio, including approaches to innovative leasing and longer term leases;
- Implement a more rationalized approach to space utilization;
- Realize $150 million in savings in 2006-07;
- Rigorously apply space and fit-up standards;
- Continue to implement the NCA Accommodations Strategy and office accommodations distribution between Ontario and Quebec (Ratio of 75/25);
- Realign project governance and continue to make improvements in project delivery, having more focus on key clients and major projects;
- Improve management practices;
- Issue an RFP for Financial Advisory Services to provide innovative and useful recommendations from the private sector to address challenges facing the management of PWGSC's Crown-owned real estate;
- Identify and implement efficiencies in program management and the delivery of real property services, in consultation with unions and key stakeholders; and
- Increase efficiency in our overhead management.

IT – Shared Services Transformation

As one of the three pillars of the department's business transformation agenda, Information Technology (IT) Service's vision is to become the centre of excellence for the delivery of IT Shared Services to the government. Our goal is to facilitate the transformation of how the government does business by adopting a government-wide IT Shared Services approach.

PWGSC's Information Technology Services is enhancing electronic services and creating new value for citizens and businesses, by rationalizing the management of IT infrastructure across government to increase efficiencies, improve quality and standardize processes. IT transformation is about leveraging investments in technology to enable public sector modernization.

Currently, PWGSC is working with six partner organizations within the federal government to transfer IT services to a shared services model. IT Shared Services is key to improving how government works. It is an essential enabler of the government's commitment to delivering integrated, easily accessible services to Canadians.

PWGSC-delivered IT Common Services

- Hosting of 250 software applications on behalf of various departments.
- Data centre service for 47 departments and agencies.
- 3 cheque production facilities (Dartmouth, NS; Quebec, QC and Winnipeg, MB) that handle 100 million mailings per annum.
- Secure Channel ePass services to 45 government programs and Secure Channel brokered services to 6 government programs for a total of 51 programs.
- Satellite-based, mobile fixed communication services for 30 departments.

As we move forward with this shared services approach, we will explore the advantages of creating a dedicated IT Shared Services Organization (IT-SSO). Such a model seeks to achieve a number of key results: more efficient, cost-effective operations through economies of scale and standardization; productivity gains; clearer accountabilities; timely decision-making based on consistent management information; and,







common, more consistent levels of service across the government. To achieve these results, PWGSC is aiming to:

- Shift from a departmental approach for IT to a government-wide approach to improve quality and availability of data, reduce duplication, lower costs, and improve the management of programs and internal functions;
- Increase the proportion of IT shared services in both IT infrastructure services, and, external service channels for Canadians;
- Achieve economies of scale for IT purchasing and outsourcing;
- Establish sustainable business models for the Secure Channel and Shared Travel Services Initiative;
- Strengthen internal IM/IT practices; and
- Support our business transformation commitments.

3. Supporting Government's Strategic Agenda

PWGSC is well-positioned to support the government's strategic agenda and government-wide management priorities while at the same time providing savings and quality services to the satisfaction of our stakeholders. PWGSC is supporting the government's accountability agenda by our # 1 priority, Strengthening Accountability and Transparency, by contributing to the implementation of the *Federal Accountability Act and Action Plan*. PWGSC is also indirectly supporting the government's commitments (e.g., tax reductions and child care) through savings resulting from our # 2 priority, Business Transformation.

4. Delivering Major Projects of National Importance

As one of Canada's oldest federal departments, PWGSC has a long history of public service representing some of the best traditions of Canadian nationhood. PWGSC has extensive experience in linking communities through infrastructure and Canada-wide federal presence. PWGSC continues to provide professional and results-oriented management and to deliver complex and high-value projects of national importance.

Specific major capital projects and horizontal initiatives led by PWGSC include:

- Defence Procurement;
- Parliamentary Precinct (Phase I);
- Government of Canada Marketplace (GoCM);
- Shared Travel Services Initiative;
- Pension Modernization Project;
- Sustainable Development Strategies;
- Procurement and Contracting.

Pressures to share information across departments, agencies, other levels of government and international organizations are increasing. Our continued collaboration with provinces and territories, as well as other jurisdictions, will enhance our ability to deliver shared services and projects of national importance.

Emerging Priorities for Canadians

PWGSC has a unique opportunity to contribute to the government's broader agenda, e.g., the implementation of the *Federal Accountability Act and Action Plan*. This legislation will improve accountability and transparency and strengthen the management of such government-wide activities as public opinion research, advertising and procurement. In addition, PWGSC will align its management practices with the measures in the *Federal Accountability Act and Action Plan*, and adjust the programs and services we deliver on behalf of the Government of Canada.

PWGSC is well-positioned to deliver on and support emerging priorities for Canadians. PWGSC launched *The Way Forward* business transformation initiative, built on a whole-of-

government service model, that would provide greater public sector value through: improved efficiency and sound management; more focus on strategic outcomes; improved service delivery; and greater accountability and transparency. In an effort to mitigate concerns raised by Small and Medium Enterprises regarding the potential reduction of competitive opportunities for government business; the Office of Small and Medium Enterprises is endeavouring to strengthen access to government business for SMEs through collaboration with industry associations and individual businesses on training, information, development of support tools, and through participation in procurement policy changes.

PWGSC has recognized and embraced the government's commitment to restoring Canadians' faith in their public institutions, rewarding hard work and innovation, improving the quality of life in our communities and strengthening Canada through safety and unity. Through its plans and performance, particularly *The Way Forward,* PWGSC will be vigilant in supporting the government's emerging priorities over the planning period of this Report.






The Way Forward





PROGRAM ACTIVITIES

Introduction

This section of the Report provides information about PWGSC's Program Activities. The Program Activity Architecture (PAA) is an activity-based management system, which all government departments are moving towards, in accordance with TB directives. The PAA is part of the government's Management Resources and Results Structure (MRRS), which will provide a horizontal management framework across the federal government and will allow for enhanced reporting to Parliament and Central Agencies on performance. The MRRS replaces the Planning, Reporting and Accountability Structure.

As a management tool, the PAA is in its early stages and is being completed with program financial, performance and other management information, which is being placed into the TBS Expenditure Management Information System. In the long-term, with its full implementation, the PAA should provide a basis for year-by-year evaluation/assessment of activity performance and a guide to monitoring results over time.

The Program Activity Architecture for PWGSC's Government Services Program is divided into 26 activities. These activities support our strategic outcomes: *Quality Services* and *Sound Stewardship.*

To better reflect the PWGSC approach to services, the PAA's 26 activities have been grouped to highlight our key service areas:

- Real Property;
- Acquisitions;
- Information Technology;
- Receiver General and Public Service Compensation;
- Government Information and Consulting;
- Greening Government Operations;
- Business Integration; and
- Special Operating Agencies such as the Translation Bureau and Consulting and Audit Canada.

Corporate Management is an additional activity provided internally to support our government services. Due to its importance to PWGSC, Corporate Management is discussed as part of the overall reporting structure in this report with the financial budget allocated to PWGSC's service areas.

In each of the Government Service sections, which follow in this Report, plans and initiatives are identified for each service. The plans and initiatives focus on the immediate planning period. Descriptions are also provided with results statements and performance indicators for the PAA activities within each service. The PAA focuses on long-term and enduring outcomes for PWGSC.







PWGSC – Program Activity Architecture			
OPI	**PWGSC Government Services**	**Quality Services**	**Sound Stewardship**
RP	Real Property	• Federal Accommodation and Holdings • Real Property Services Revolving Fund • Real Property Disposition Revolving Fund	• Real Property Stewardship
ACQ	Acquisitions	• Acquisition Services • Optional Services Revolving Fund • Defence Production Revolving Fund	• Supply Operations Stewardship
ITS	Information Technology	• IM/IT Services • Telecommunications Services Revolving Fund	• IM/IT Stewardship
ABC	Receiver General and Public Service Compensation	• Receiver General Services • Public Service Compensation Services	• Receiver General Stewardship • Public Service Pay Stewardship • Public Service Pension Stewardship
GIS	Government Information	• Government Information Services	• Government Information Stewardship
SI	Business Integration	• Business Integration Services	• Business Integration Performance Management
CAC/GIS **Translation Bureau**	Special Operating Agencies	• Consulting and Audit Canada Revolving Fund • Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology • Translation Bureau Revolving Fund	• • • Translation Stewardship
OGGO	Greening Government Operations	• Office of Greening Government Operations Services	• Office of Greening Government Operations Stewardship
All Coordinated CSHRC	***Note:*** *The two activities of Corporate Management, and Business Integration Client Relations Management are not shown in the table above because, for TBS's financial reporting purposes, their costs have been re-allocated to the other activities as departmental overheads.*		

REAL PROPERTY

PWGSC is one of the largest providers of office space in Canada. It is the custodian of a significant inventory of federal office space and common-use facilities, which makes up a good part of the critical infrastructure that enables the Government of Canada to effectively serve its citizens.

PWGSC provides office and common use accommodation to federal government departments and agencies, as well as a full range of real property services. It also contributes to the policy priorities that support the Government of Canada in the delivery of programs for Canadians. PWGSC demonstrates real property leadership by:

- Providing federal departments and agencies with affordable, productive work environments;
- Providing ongoing stewardship of national treasures such as the Parliamentary Precinct and other heritage assets across Canada and various engineered public works (such as bridges and dams);
- Administering the Payments in Lieu of Taxes program that strives for fair and equitable payments to real property taxing authorities; and
- Managing the Real Property Disposition Revolving Fund, which facilitates the disposal of properties surplus to government requirements.

Real Property provides strategic and expert advice to other federal departments and agencies for the acquisition, development, construction, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

Plans and Initiatives

Real Property will support the following key strategic departmental priorities:

- *The Way Forward*;
- Real property savings;
- Sound stewardship and ethical management;
- Business transformation;
- Project performance;

*Key Facts**

- Manages, as custodian, $7 billion worth of federal real property.
- Manages 6.8 million square metres of rentable space including:
  - 3.4 million m^2 of Crown-owned space;
  - 2.9 million m^2 of leased space; and
  - 0.5 million m^2 of lease-purchase space.
- Provides accommodation to 235,000 federal employees in 112 departments and agencies in about 1,840 locations across Canada.
- Administers annual payments in excess of $460 million under the Payments in Lieu of Taxes Program to approximately 1,300 local taxing authorities.

**as of March 31, 2006*

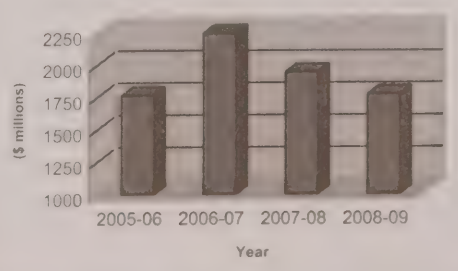
- NCA Accommodations Strategy and office accommodations distribution between Ontario and Quebec (Ratio of 75/25);
- Ongoing mandate; and
- Long Term Vision and Plan for the Parliamentary Precinct.

The Way Forward

Real Property continues to be a significant contributor to the federal government's effort to achieve savings that can be reallocated to higher priorities. More specifically, *The Way Forward* initiative comprises two important elements:

- Saving money by maximizing efficiencies, taking advantage of economies of scale and leveraging existing expertise; and

Planned Net Expenditures









- Doing these things in an open, transparent way so as to preserve the confidence of Canadians in the integrity and fairness of the Government of Canada.

Real Property Savings

PWGSC has developed a number of specific initiatives so that real property gross savings of $1,025 million will be achieved over a five-year period, starting in 2005-06:

Rigorous Application of Accommodation Standards: PWGSC will consistently apply fit-up and space standards, and optimize space utilization to be more in line with private sector norms. This is expected to achieve savings of $500 million over the five-year period. The aim is to reduce the average space per Full Time Equivalent from 21.4 square metres to 18 square metres. It is anticipated that it will be a challenge to achieve the five-year space savings targets. PWGSC will have to seek collaboration and commitment from our client departments and agencies in order to achieve the long-term program savings commitment and the related short-term projects.

Overall, the fit-up portion of the savings will be the result of less space requiring fit-up and more rigorous accommodation standards.

Improved Inventory Management: PWGSC will continue to focus efforts on longer-term program planning and the optimization of its accommodation portfolio. This will include:

- Improving the management of its leased portfolio and the rates negotiated through such means as long-term leases; and
- Increasing efficiencies and savings in managing facilities operation and delivering maintenance and repair projects, such as more effective scheduling and bundling of work.

This is expected to achieve savings of $300 million over the five-year period. We will be working closely with clients and TBS to achieve target savings.

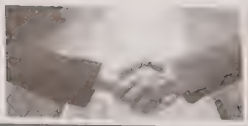
Efficiencies in Program Management and Service Delivery: PWGSC is an industry leader in the area of outsourcing property management services. A new approach to program management and service delivery is expected to achieve savings of $175 million over the five-year period. We will assess further opportunities for outsourcing and, if appropriate, develop a related strategy and implementation plan. Real Property will reduce overhead by ceasing non-essential activities and reassigning resources to higher priorities.

One Time Capital Deferral: Real Property deferred $50 million investments in capital projects to reallocate to higher priorities in 2005-06. Capital deferral will not continue into 2006-07 and future years.

Investments at PWGSC: Investments are required in current and future years to transform Real Property's business and achieve the estimated savings.

The table "Government-wide Real Property Savings", as published in the Report on Plans and Priorities 2005-2006, summarizes the savings related to the reallocation process.





Government-wide Real Property Savings ($ Millions)						
Area of Savings	**2005-06**	**2006-07**	**2007-08**	**2008-09**	**2009-10**	**Total**
Applying Accommodation Standards	50	85	95	120	150	500
Improved Inventory Management	40	50	60	70	80	300
Outsourcing and Overhead Reductions	10	15	15	65	70	175
One Time Capital Deferral	50					50
Total Savings	150	150	170	255	300	1,025
Investments at PWGSC	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(100)
Net Target Real Property Savings	130	130	150	235	280	925
Note: *1). Savings Contributions: PWGSC – 90%; and Other Government Departments – 10%* *2). Some savings will occur in organizations that reimburse PWGSC.*						

The achievement of $1.025 billion in government-wide savings will require the full commitment of our colleague departments and policy-making agencies. In order to attain these savings, PWGSC will invest about $100 million over five years in initiatives to enhance real property management.

Sound Stewardship and Ethical Management

Real Property strives to ensure sound and ethical management and stewardship of the resources entrusted to it. This will be achieved by having sound management practices in place with assurance functions and oversight mechanisms respected and supported.

PWGSC will work with the Office of the Chief Risk Officer so that risk management and quality assurance are more fully integrated into the culture of Real Property.

We will continue to foster and build a strong culture of values and ethics by further implementing the Ten-Point Integrity Plan, which includes mandatory training in ethics. In addition, we will continue to address recommendations arising from the Auditor General and PWGSC's Audit and Evaluation Branch.

Business Transformation

Real Property is seeking to become an industry leader in business performance and best practices. In 2006-07, Real Property will implement an enterprise-wide business transformation agenda. We will develop and implement consistent and disciplined approaches to reflect industry standard practices. This will involve alignment of processes, people and systems with its new business direction. Capacity will be built-up in key areas of expertise.

While undergoing the business transformation process, Real Property is seeking access to financial advisory services from the private sector to provide innovative and useful recommendations to address challenges facing the management of PWGSC's Crown-owned real estate. These challenges include the condition and age of buildings, unrealized development potential, the limited flexibility of assets, outdated IT systems, project management performance, and inflated operating costs.

Although we are in the early stages of the transformation process, we have identified our key areas of activity for greatest value for money. With the implementation of pilot projects and by comparative analysis with real estate organizations, we will identify ways to improve our business processes. By implementing the business transformation process, we will be better able to







provide quality services for our clients and sustainable value and savings for Canadians.

Project Performance

To provide improved service delivery and greater client satisfaction, Real Property will realign project governance and continue to make improvements in project delivery having more focus on key clients and major projects. Given the current volatility in construction costs, more rigour will be brought to project risk management and cost estimating through investment in real time project management systems. Real Property will identify and implement a single industry standard project management approach to deliver our projects on time, on budget and within their defined scope.

Deliver Ongoing Mandate

In 2006-07, Real Property will continue to devote the majority of its resources to provide safe, affordable workplace solutions to support the delivery of government programs, including: Federal Accommodation and Holdings, Real Property Services Revolving Fund and Real Property Disposition Revolving Fund. In 2005-06, a re-organization within PWGSC resulted in a realignment of the Service Integration Branch, e.g., elements of client services were transferred to the real property organization.

Long Term Vision and Plan for the Parliamentary Precinct

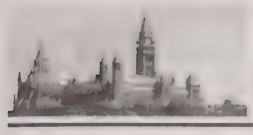
PWGSC is the custodian for the buildings in the Parliamentary Precinct. As important heritage assets, these buildings are in need of significant investment to protect their architectural integrity and to ensure that they remain safe and useful for future generations. PWGSC has developed a Long Term Vision and Plan (LTVP) – a detailed blueprint for renovations and new construction program. Real Property will ensure that the principles of the LTVP are effectively implemented. These include: preserving the historical structures, bringing them up to modern standards, and meeting accommodation requirements identified by the Senate, House of Commons, and Library of Parliament. The management of this important legacy program of work is supported through strong working relationships between PWGSC and our Parliamentary partners. Please see *Section III - Table 11* for more information on individual LTVP major Crown projects.

Activities

PWGSC has four Real Property Services activities.

- Federal Accommodation and Holdings;
- Real Property Services Revolving Fund;
- Real Property Disposition Revolving Fund; and
- Real Property Stewardship.

The first three activities support the Quality Services strategic outcome, while the fourth activity supports our Sound Stewardship strategic outcome. The Strategic Outcome Tables for these planned activities provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity.





Real Property Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating (including Special Purpose Allotment), Capital, Grants and Contributions and Statutory Votes				
Federal Accommodation and Holdings				
Gross Expenditures	2,176.5	2,516.3	2,198.9	2,027.2
Less: Respendable Revenue	452.7	278.4	277.9	277.9
Net Expenditures	1,723.8	2,237.9	1,921.0	1,749.3
Real Property Stewardship				
Gross Expenditures	67.0	35.1	35.9	35.9
Less: Respendable Revenue	1.8	1.4	1.5	1.5
Net Expenditures	65.2	33.7	34.4	34.4
Real Property Services Revolving Fund				
Gross Expenditures	784.8	847.2	910.7	910.8
Less: Respendable Revenue	784.8	847.2	910.7	910.8
Net Resources (Provided) Used	-	-		-
Real Property Disposition Revolving Fund				
Gross Expenditures	4.0	4.0	4.0	4.0
Less: Respendable Revenue	13.0	12.0	12.0	12.0
Net Resources (Provided) Used	(9.0)	(8.0)	(8.0)	(8.0)
REAL PROPERTY TOTAL	1,780.0	2,263.6	1,947.4	1,775.7
Gross Expenditures for Real Property	3,032.3	3,402.6	3,149.5	2,977.9
Less: Respendable Revenue for Real Property	1,252.3	1,139.0	1,202.1	1,202.2
Net Expenditures for Real Property	1,780.0	2,263.6	1,947.4	1,775.7
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
Federal Accommodation and Holdings - Full Time Equivalents (FTEs)	2,402	2,402	2,402	2,402
Real Property Stewardship - FTEs	240	245	246	246
Real Property Services Revolving Fund - FTEs	1,261	1,261	1,261	1,261
Real Property Disposition Revolving Fund - FTEs		-		
Real Property - Full Time Equivalents Total	3,903	3,908	3,909	3,909

Federal Accommodation and Holdings:
The increase in expenditures from 2005-2006 to 2006-2007 is mainly due to new funding received for specific authorities and reprofiling such as Long Term Vision and Plan (LTVP), Skyline and Sydney Tar Ponds. The decrease in expenditures in subsequent years is mainly related to sunsetting of funding related to specific activities such as accommodation funding and LTVP

RP Stewardship:
The variance between the 2005-2006 Forecast Spending and the 2006-2007 Planned Spending can be explained by the Federal Accommodation and Holdings EBP charges recorded against the Real Property Stewardship Program Activity, as reflected in the 2005-2006 Public Accounts

RPS Revolving Fund:
RPS Revolving Fund increases are mainly due to additional business volume expected for Correctional Service of Canada (Cowansville and Archambault Institutions) as well as for Indian and Northern Affairs Canada (National Contaminated Sites). A further increase due to Parks Canada (sites upgrade) is applicable to 2006-2007, while an increase for Agriculture and Agri-Food Canada (Milk Research Infrastructure in Lennoxville) is applicable to 2007-2008

RPD Revolving Fund:
A decrease in revenue for future years is based on an anticipated decrease in affordable housing properties disposed of through the Fund. This is not offset by a decrease in expenditures due to increased planned costs and disposal efforts related to environmental issues for lower cost properties







Strategic Outcome: Quality Services

Federal Accommodation and Holdings

Activity	Results	Performance Indicators
Effective management of real property investment, under the custodianship of PWGSC, in support of the delivery of government programs.	Government departments and agencies have safe, healthy, productive and affordable work environments and facilities that enable them to deliver programs and services. The real property portfolio is managed as an investment on behalf of the taxpayer.	• Accommodation usage (M^2 per FTE; cost per M^2; and cost per FTE). Achieve savings by reducing accommodation usage, M^2 per FTE. • Operating cost trends analysis. Achieve savings by reducing operating costs. • Percentage vacancy rate trend compared to industry. • Progress against Sustainable Development Strategy targets nationally.

Real Property Services Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
The provision on a fee-for-service basis of optional real property services to other custodial departments, and to other departments and agencies requesting services over and above those provided under the Federal Accommodation and Holdings Service Line program.	Quality, affordable services are provided to government departments and agencies. Revenues will cover the full cost of service delivery.	• Recoveries as a percentage of cost (target is 100%). • Percentage of Real Property projects* over $1 million completed (on time, on budget and on scope). * Projects include only non-operational projects having a significant construction-related component.

Real Property Disposition Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
The provision, on a cost recovery basis, of routine disposals of real property assets no longer required in order to generate revenue for the Crown.	Realization of value (net proceeds of sale) from surplus properties.	• Return on Disposals: Proceeds of sales divided by Expenditures (e.g., Fees, Disbursements and Investments).

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Real Property Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Provision of strategic leadership and proactive management of the resources and real property assets to support the delivery of government programs.	Government program delivery is facilitated by a consistently applied, modern real property and program management framework that reflects a whole-of-government perspective in decision-making.	• Actual recapitalization rate v. funded recapitalization. • Percentage or number of portfolio plans approved (against target). • Operating and capital year-end actuals are within pre-determined percentage of budget in accordance with approved practices.

ACQUISITIONS

PWGSC is the government's primary procurement service provider offering client departments and agencies a broad base of procurement solutions such as specialized contracts, standing offers, supply arrangements and electronic marketplaces. Our role is the provision of timely value-added acquisitions and related common services to Canadians and the federal government. These services are provided within a framework that promotes and requires stringent ethical procurement standards. In greening government operations, we also play a key role in assisting client departments to identify and adopt environmentally-friendly "green" procurement alternatives by encouraging them to buy green products.

As a strategic partner with our clients, Acquisitions:

- Builds and manages supplier relationships, including those of Small and Medium Enterprises (SMEs);
- Strives to achieve best value purchases;
- Helps define client requirements;
- Looks for opportunities to improve the process of buying goods and services;
- Finds the best possible solutions for meeting client needs; and
- Closely oversees client and supplier relationships after contract award for stronger accountability throughout the procurement process.

Our role also involves military and Major Crown Projects procurement, and the offering of specialized services such as: marine inspection and technical services; management of seized property; travel management; standards for and certification of goods and services; surplus asset disposal; procurement of vaccines and drugs on behalf of provinces and territories; and registration of quality (ISO 9000) and environmental (ISO 14001) management services. We also support the development of professional procurement initiatives, such as certification standards for procurement professionals, through active participation in national organizations.

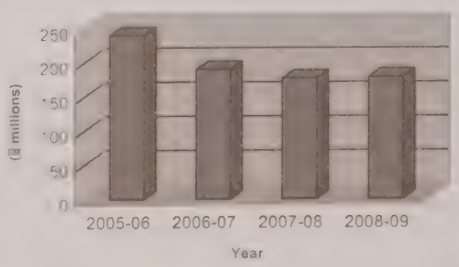
Key Facts

- PWGSC is Canada's largest public purchaser of goods and services. PWGSC's purchases account for more than 80% of the total value of government procurement.
- Buys over $10 billion in goods and services each year and manages approximately 60,000 transactions, having an extensive influence on the efficiency of government-wide operations.
- Spends the vast majority of procurement dollars on a basket of 40 commodities such as information technology and office equipment.

Plans and Initiatives

In 2006-07, we will continue the delivery of efficiencies, productivity gains, and cost reductions, thereby enabling the reallocation of resources to higher government priorities. *The Way Forward* is committed to achieving government-wide acquisition savings of $2.5 billion over 5 years.

Planned Net Expenditures









Forecasted Savings for Procurement Transformation ($ Millions)						
Savings	**2005-06**	**2006-07**	**2007-08**	**2008-09**	**2009-10**	**Total**
Acquisition Business Transformation	59	184	505	688	717	2,153
Government of Canada Marketplace			8	23	31	62
Shared Travel Services Initiative*		20	85	130	140	375
Total Procurement Transformation Savings	59	204	598	841	888	2,590
Investments	(12)	(38)	(26)	(8)	(6)	(90)
Net Savings	47	166	572	833	882	2,500

**Shared Travel Services Initiative is managed by the Information Technology Services Branch.*

PWGSC achieved savings almost immediately. For example, by making the use of standing offers mandatory for certain commodities and leveraging volume discounts, immediate savings were generated, in some cases, as high as 30%. Building upon this early momentum, the department established several initiatives, as identified below, designed to secure the long-term goals of the transformation agenda.

In addition to transformation, PWGSC will continue to support its clients' ongoing and special needs, e.g., support for the government's recent commitment to invest approximately $17 billion in military equipment and related services. As in all its procurement activities, PWGSC will follow processes that are fair, open and transparent.

Commodity Management

One of our key strategies involves taking steps in 2006-07 to embed our Commodity Management practices into our daily operations. Led by PWGSC, Commodity Management is a government-wide framework used to plan and manage the life cycle of various goods and services. It is aimed at establishing government-wide efficiencies and savings for reallocation. Using the *Annual Government-Wide Plan for Commodity Management*, approved in Winter 2005-06, we will support client departments as they manage their procurement requirements.

Under the direction of the interdepartmental Assistant Deputy Minister Steering Committee and also Commodity Councils (comprised of high-level client department representatives, industry representatives and, depending on the commodity, representatives from Small and Medium Enterprises), we will establish commodity plans. The plans will identify:

- Which contracting instruments are to be used;
- Opportunities for strategic sourcing for goods and services (e.g., travel services);
- Opportunities to reduce costs and buy smarter;
- Ways to manage relationships with vendors and how to better monitor their performance;
- How government material and assets are managed; and
- How the government disposes of its assets.

Commodity Councils will set savings targets for each commodity and monitor overall efficiency. In 2006-07, the government-wide savings target is $204 million. To reach the targets for 2006-07 and future years, we will:

- Complete and seek endorsement of 30 to 40 commodity plans by Fall 2006;
- Implement between 30 to 40 consolidated procurement instruments by March 2007; and
- Begin strategic sourcing for additional commodities by March 2007.

The successful generation of some of the savings is dependent upon implementation of new

authorities accorded to the Minister of Public Works and Government Services identified in the *Budget Implementation Act, 2005*. PWGSC will continue to work with TBS to establish the necessary conditions to bring these authorities into force.

New processes, some of which we have begun to use in the development of our plans, will include analysis of commodity supply and utilization, market assessments and determination of life cycle costs. As part of our transformation agenda, we will continue to embed new processes into our current practices of delivering fundamental acquisition services to our clients.

We will also improve our consultation practices with respect to procurement transformation with Industry (including SMEs) and clients.

Government-wide savings, realized at the client department level, cannot be measured accurately without a reliable baseline to measure progress over time. To this end, we will continue to develop the Performance Measurement Framework, a cornerstone to solid performance management, to guide our clients' understanding of potential benefits obtained from *The Way Forward*. In the coming year, in addition to reporting on savings, we will report on progress on initiatives such as Small and Medium Enterprises, Green Procurement and vendor performance. We will also be using complex diagnostic tools to better enable the reporting of savings for custom procurements.

Client departments expect to achieve real dollar savings. These savings are projected to accelerate in later years. To mitigate possible impacts of savings shortfalls, PWGSC and Commodity Councils will monitor monthly savings achieved against targets. This governance will support continuous improvement and ensure early detection of problem areas, allowing PWGSC and client departments to take necessary corrective measures.

For more information on our transformation efforts, please visit: *http://www.pwgsc.gc.ca/b2k5/text/public/staging_pp/rc-1-e.html*.

E-Procurement

The Government of Canada Marketplace (GoCM), a key enabler of the transformation agenda, will help generate savings by delivering volume price discounts, consolidating procurement instruments such as standing offers, and improving and simplifying purchasing processes. PWGSC will continue to build upon progress it has already made to ensure effective and timely rollout. The GoCM, which received effective project approval from the Treasury Board in June 2006, seeks to make its services available to all government departments and agencies. It will include the ability to track and report on compliance on the use of mandatory supply arrangements, achieving savings objectives for government as a whole or as individual departments. In doing so, it will also support the government's efforts to improve accountability by: enhancing transparency into what the government is buying; standardizing processes for low dollar purchases; and establishing audit trails for what has been purchased, for whom, and for what price. Refer to Table 14 in Section III of this report for more information on the GoCM project.

Client Engagement

Focusing on procurement savings opportunities, the client consultancy team is driving towards tangible procurement transformation results such as comprehensive departmental procurement strategies and service level agreements. This is achieved through iterative review sessions, workshops, as well as departmental senior management involvement, including the Deputy Minister level in some instances. The work to date shows that the strategies and approaches developed by PWGSC, and deployed in client departments, can achieve the savings targets.



We have had initial review sessions with seventeen departments and are planning additional sessions with another seven departments. During these sessions, a Procurement Savings Opportunity Report (PSOR) is presented to client departments.

Follow-on in-depth sessions and workshops will be ongoing with targeted departments to refine the engagement process. From this early work, PWGSC has begun developing and implementing engagement strategies to establish procurement savings strategies and service level agreements for all departments.

Military Procurement

In support of the government's recent commitment to invest approximately $17 billion in military equipment and related support services, the department will work closely with the Department of National Defence to ensure timely contract awards, and delivery of equipment and services which satisfy the needs of the men and women in the Canadian Forces while ensuring best value for Canadians.

As in all its procurement activities, the procurement of military equipment for Canada's armed forces will be fair, open and transparent, in line with the Government's commitment under the Federal Accountability Act. In addition, rigorous requirements for each procurement process have been put in place to ensure openness and transparency while also enabling the government to meet the urgent operational requirements of Canada's armed forces.

Potential suppliers will have to demonstrate their ability to meet mandatory high level performance criteria. PWGSC will ensure that proposed suppliers, for each of the procurements, put in place the best possible package of industrial benefits for Canada.

Small and Medium Enterprises

The Office of Small and Medium Enterprises (OSME) plays a key role in the departmental transformation initiatives. The mission of the OSME is to help ensure that Small and Medium Enterprises (SME) continue to have opportunities to compete for government business.

OSME will work to ensure that SME interests are considered in all aspects of the department's business. To this end, OSME will:

- Engage the SME community and assist SME suppliers in navigating the government supply system;
- Review government supply policies for opportunities for SME participation;
- Work with stakeholders so that federal government supply and related policies consider SME and related socio-economic interests; and.
- Open OSME offices in each region to facilitate fair and equitable access to procurement opportunities across the country.

OSME will hold policy discussions with key industry associations representing SME suppliers as well as information and training seminars to assist SMEs. Their goal is to increase SME participation in our supplier seminars and in procurement competitions. OSME is also developing a plan to establish a strategic approach to train and assist a wide range of suppliers with the goal of increasing SME participation in doing business with the Government of Canada. To ensure that SME concerns and considerations are taken into account, OSME will provide policy and operational recommendations and advice on future procurement approaches and solicitation documents, in order to leverage existing and emerging OSME capabilities.

In the context of the socio-economic impacts of procurement policy, OSME will develop strategic policy recommendations on the participation of SMEs in major crown procurements, and on

industrial and regional issues, innovation and horizontal policy issues such as the contribution of SMEs to green procurement. Quantitative analysis capacity will be expanded within the OSME to support this work and to help address emerging SME issues and challenges.

For further information on OSME, please visit: *http://www.pwgsc.gc.ca/acquisitions/text/sme/osme-e.html*.

Accountability

PWGSC plays a key role in delivering accountability in the day-to-day operations of the government. One of the initiatives in 2006-07 to support accountability is the development of the *Code of Conduct for Procurement*. The Code will provide a comprehensive statement of the government's expectations for suppliers and public service employees related to procurement activities, and will complement integrity provisions that will be made part of solicitations and contracts. It is also aimed at increasing the level of transparency and guiding government dealings with the private sector.

The Code will be complemented by the government-wide promulgation of a revised Vendor Performance Policy (VPP). This policy will include more specific implementation processes, procedures and standards for evaluating performance in various commodity and service lines. It will help identify irregularities, and provide opportunities for more timely corrective measures. The VPP is expected to facilitate the dispute resolution process by seeking early resolution to disputes.

In addition, a Procurement Auditor will be appointed, a position mandated by the *Federal Accountability Act and Action Plan*. It is proposed that the Auditor will be responsible for: reviewing procurement practices across government; reviewing certain complaints; managing an alternative dispute resolution process; and, tabling an annual report in Parliament.

Employee training will be enhanced to ensure more rigorous contract management. To that end, during 2006-07, PWGSC expects to introduce a suite of customized contract management reporting tools, and offer related training, which will ultimately support accountability in government operations.

The *Federal Accountability Act and Action Plan* is a priority of government. PWGSC fully supports ensuring transparency and fairness of government procurement. Two such measures, which are already in place, include the publication of contract awards on the government electronic tendering system, and the publication of contract history. Please see the following websites for more details: *http://www.contractscanada.gc.ca* and *http://www.merx.com*.

Human Resources

In year one, *The Way Forward* savings were generated using procurement instruments such as existing standing offers. In future years, savings will be derived from more significant changes that are expected to impact the department's human resource capacity. To this end, the Acquisitions Branch will continue to work with the Human Resources Branch (HRB) to develop and implement a longer term Human Resources Plan to establish new business competencies and leadership through appropriate recruitment and retention initiatives. The Plan will also help to increase the department's bilingual capacity.

Green Procurement

PWGSC continues to lead the greening of government operations. One of our goals is to support the integration of environmental performance considerations into buying decisions.







PWGSC will work to ensure consistency of its procurement decisions and the *Policy on Green Procurement* that took effect on April 1, 2006.

PWGSC plans to use a variety of means to facilitate government-wide green procurement practices. These include the provision of tools and programs such as green procurement training, and by hosting outreach sessions in 2006-07 to inform departments on green procurement practices and tools.

For more information, please visit: *http://www.pwgsc.gc.ca/b2k5/text/public/staging_pp/rc-2-e.html*.

Management Practices

While our transformation efforts are far reaching, demanding profound changes to the way procurement is conducted, PWGSC continues to deliver on its core business commitments. We serve our clients in a timely fashion, offering a broad base of solutions to bring the best possible value for the procurement dollar. We provide timely and value-added service to our clients, offering our clients the highest quality service.

Activities

PWGSC's Acquisition Services has four activities: the activities of Acquisition Services; Optional Services Revolving Fund; and Defence Production Revolving Fund support our Quality Services strategic outcome; and, Supply Operations Stewardship which supports the Sound Stewardship strategic outcome of the department. The planned spending for these activities is described in the ensuing financial table, followed by the strategic outcomes tables, which provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity

Acquisition Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
Acquisition Services				
Gross Expenditures	248.3	195.3	193.1	194.9
Less: Respendable Revenue	60.0	40.9	41.2	41.5
Net Expenditures	188.3	154.4	151.9	153.4
Supply Operations Stewardship				
Gross Expenditures	63.7	47.7	37.5	39.2
Less: Respendable Revenue	5.7	8.6	8.4	8.6
Net Expenditures	58.0	39.1	29.3	30.6
Optional Services Revolving Fund				
Gross Expenditures	104.8	100.4	100.4	100.4
Less: Respendable Revenue	104.8	100.4	100.4	100.4
Net Resources (Provided) Used	-	-	-	-
Defence Production Revolving Fund				
Gross Expenditures	-	-		-
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
Net Resources (Provided) Used	-	-	-	-
ACQUISITION TOTAL	246.3	193.5	181.2	184.0
Gross Expenditures for Acquisitions	416.8	343.4	331.2	334.8
Less: Respendable Revenue for Acquisitions	170.5	149.9	150.0	150.8
Net Expenditures for Acquisitions	246.3	193.5	181.2	184.0
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
Acquisition Services - Full Time Equivalents (FTEs)	1,785	1,800	1,815	1,827
Supply Operations Stewardship - FTEs	332	339	327	339
Optional Services Revolving Fund - FTEs	76	44	44	44
Defence Production Revolving Fund - FTEs	-	-	-	-
Acquisition - Full Time Equivalents Total	2,193	2,183	2,186	2,210

The variance in net expenditures for Acquisition between 2005-2006 and future years is due to a decrease in planned spending for Shared Travel Services Initiative, Government of Canada Marketplace project, Business Transformation project and consulting costs.







Strategic Outcome: Quality Services

Acquisition Services

Activity	Results	Performance Indicators
Acquire goods and services on behalf of the federal government. Manage the supply process by assisting clients with the requirements definition, bid solicitation and evaluation, contract negotiation and administration. Manage all procurement-related aspects of major projects (over $100 million). Regional offices carry out PWGSC acquisition activities across Canada. PWGSC also maintains offices in the U.S. and Europe principally to service the needs of the military.	• Timely and cost efficient acquisitions services are provided to other government departments and agencies with enhanced service levels.	• Percentage reduction in cost of goods and services. • Percentage reduction in time for procurement transaction. • Percentage reduction in cost of government purchasing. • Percentage of client departments satisfied with PWGSC services.

Optional Services Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
A financial fund, which provides specialized services to client departments, such as marine inspection and technical services, management of seized property, travel management, consensus standards and conformity assessment services. Procurement of vaccines and drugs on behalf of provinces and territories.	• Quality, affordable services are provided to government departments and agencies. Revenues offset the full cost of service delivery.	• Recoveries as a percentage of cost.

Defence Production Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
Legacy fund presently unused. Maintained to provide for acquisition services of military supplies in the event of emergency.	• Funding of defence acquisition emergencies on a cost recovery basis.	• Recoveries as a percentage of cost.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Supply Operations Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Acquisition Policy; Contract Quality Assurance; Professional Development; and Vendor Performance and Review and other management and administrative activities to support program delivery.	• Procurement community satisfaction in regards to policy advice, quality assurance, strategic planning and HR support provided. • Meet corporate goals related to professional development. • Increase federal employees' knowledge of green procurement.	• Percentage of satisfied employees. • Percentage of achieved official language targets. • Percentage of minimum training investment. • Number of outreach sessions provided to Federal employees.

INFORMATION TECHNOLOGY

PWGSC works closely with client departments and agencies to respond to their increasing Information Technology (IT) requirements by delivering reliable, cost-effective and secure IT services and solutions. PWGSC's IT Services business line provides a wide range of services to departments and agencies in the areas of: informatics and telecommunications services; professional training and development services in information and communications technologies; and electronic access to government information and services for Canadians. It brokers and manages: voice and data networks; computers, servers and communications services; application development; and e-Government Knowledge Centre services to federal departments, agencies and Crown corporations. It provides leadership in supporting government-wide initiatives such as Secure Channel, Government of Canada Marketplace, and Shared Travel Service Initiative.

In developing strategies and innovative solutions for the management of the government's telecommunications and informatics requirements, we conduct research and technological evaluations to assess opportunities for the introduction of new and innovative products and services, the application of new technologies and the use of alternative forms of delivery and partnering.

Plans and Initiatives

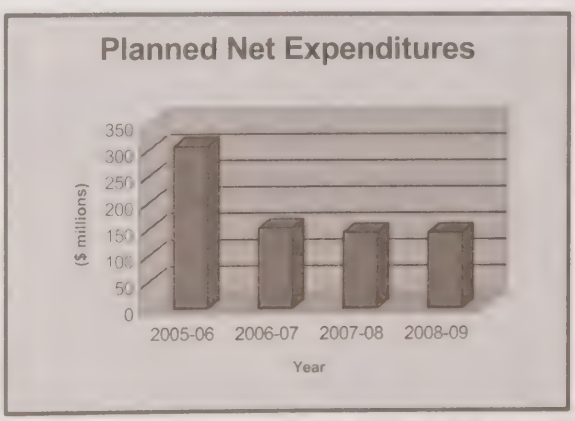
PWGSC is committed to achieving fundamental improvements in the way the federal government manages its information technology. Using our experience and current client base *as "our foundation"*, ITSB will continue to deliver on its existing services, while working toward establishing an IT Shared Services Organization, to strengthen PWGSC's internal Information Management/Information Technology (IM/IT) capacity and to support the department's business transformation commitments.

Key Facts

- Enables Canadians to access 130 federal government services on-line.
- Assists in providing citizens and businesses, access to government services in a secure manner.
- Provides effective and efficient technology solutions for other government departments, enabling them to focus on their core programs and service delivery to Canadians.
- Over 1.67 million ePasses have been issued to individuals (ePasses provide individuals with on-line credentials for use in accessing government services in a manner that is secure and ensures that their privacy is respected).
- Prints 73 million cheques and 23 million non-cashable items annually.

Delivering on Existing Commitments

Existing Clients: During the transformation, PWGSC will continue to provide cost-effective management of telecommunications and informatics service requirements to departments and agencies. This will be further improved by: seeking economies of scale in IT infrastructure design and shared services; working with



Funding for some initiatives (e.g. Secure Channel) is not reflected in the planned expenditures as they are following the Supplementary Estimates process. Pursuant to TB guidelines, they are not reported in the initial planned expenditures for the fiscal year. Thus, 2005-06 *actuals* appear much higher than 2006-07 *planned* expenditures.







Acquisitions Branch Services on improving the procurement of IM/IT goods and services; rationalizing delivery services; and managing new, competitively priced and innovative business solutions for telecommunications services.

Partnerships: Partnership approaches will be maintained on a number of major multi-year projects such as Government of Canada Marketplace, Travel Modernization, Pension Modernization and Service Canada.

SMIP: A Service Management Improvement Program (SMIP) was established to better position PWGSC's IT capabilities to lead the GoC to the enterprise IT shared services model and to provide more robust IT Service Management processes that support IT services provided to clients. The activities will focus on resources; processes and technology; the relationship between these components; and the ability, as an IT service provider, to support and maintain these activities in an optimum mix of consolidation and efficiencies within the new IT agenda. Architectures and standards frameworks for common IT services will be developed.

Secure Channel: The Secure Channel is at the heart of the transformation agenda for IT. It is part of the government's common IT infrastructure, which provides citizens and businesses with secure and private access to all of government's on-line services. It directly supports the government's goal of client-centric, cross-government service delivery anytime, anywhere, in both official languages. Funding for this project has been approved for 2006-07 and part of 2008, after which time Secure Channel will operate on a full cost recovery basis.

During this planning period, we will focus our efforts on:

- Increasing the government-wide adoption of the Secure Channel;
- Expanding program service offerings (both external and internal to the Government of Canada); and
- Pursuing the Secure Channel's multi-jurisdictional potential.

RDIMS: The Records, Documents, and Information Management System (RDIMS), which was launched as an IT shared service in September 2004, was designed to improve the collection and alignment of high quality information to fully support transparent, timely and informed decision-making. PWGSC's goal is to:

- Achieve significant adoption of the RDIMS solution by client departments so that by the end of 2007, there will be approximately 60,000 active licences and the involvement of more than 50% of departments and agencies.

Forwarding the Change Agenda

ITSB will continue to maintain a high quality of service and fulfill its existing service commitments while embarking on an ambitious change agenda. This change agenda consists of 3 components:

- Growing the IT Shared Services Organization;
- Strengthening Internal IM/IT Practices; and
- Supporting Business Transformation.

Growing the IT Shared Services Organization (IT-SSO)

PWGSC's IT agenda will focus on the promotion of IT Shared Services as part of the government's overall initiative to consolidate IT infrastructure services and facilities. This will complement the ongoing delivery of services currently provided to colleague departments and agencies in the areas of telecommunications, network and computing, application management, and other professional services. Under this approach, departments and agencies will continue to have the flexibility to deliver their programs and services, while the government as a whole will achieve more efficient,

cost-effective operations by taking advantage of economies of scale and standardization. Through collaborative service and stakeholder partnerships, we will treat the Government of Canada as an enterprise with the goal of reducing technical complexity and increasing inter-operability and information exchange.

PWGSC already has begun the process of transforming its IT business into a Shared Services Organization (IT – SSO) within the Government of Canada. This transformation seeks to aggregate the Government of Canada's Information Technology infrastructure demands and resources to ensure effective, efficient and cost-conscious technology solutions for departments and agencies, thus allowing them to focus on their core programs and service delivery to Canadians.

In 2006-07, we will continue to leverage the investment already made in the existing IT services offered to our current client base, obtaining as much value from these services as we can. We will certify existing services for delivery at an enterprise-wide level – ensuring that they are scalable, policy compliant (security, privacy and information management) and respond to the needs of the GoC business community. This will allow for the eventual migration of existing services to the IT-SSO.

New business intake channels are being developed including:

- IQTT (Identify, Qualify, Transition, and Transform) – consolidating GoC IT services, assets, and accountabilities;
- Adoption – providing previously certified enterprise services to new clients; and
- Strategic Partnerships – working with major GoC partners to address critical business needs, while leveraging existing funds.

Strengthening Internal IM/IT Practices

Activities to strengthen internal IM/IT in 2006-07 include:

- *Total Cost of Ownership* – Establish an assets inventory, understand costs of IM/IT assets and functions (acquisition, operation and maintenance) and identify areas for cost reduction. This will provide senior management with a more comprehensive view of the total cost of ownership and activities of the IM/IT within PWGSC, contributing to better IM/IT investment decisions.
- *IM/IT Governance* – Design and implement a comprehensive Governance Framework for IM/IT in PWGSC. This will establish a managed process for prioritizing and monitoring business investment in IM/IT at PWGSC, and improved direction and priority setting.
- *IT Security* – Develop and implement the IT Security components related to the governance of IM/IT and management of the life cycles of systems. This will allow the management of IM/IT security risks and ensure compliance to the government's *IM/IT Security Policy* and standards.
- *Enterprise Architecture* – Provide the framework, processes, and tools to develop and maintain a PWGSC enterprise architecture that presents a whole-of-department view of our business information, supporting technologies and application portfolio. This program will facilitate decision-making when designing and implementing new departmental services and supporting IT systems, facilitate the reuse of existing processes and system components, improve data integrity, lead to reduced complexity and lower the cost of IT products and services.
- *Client Relationship Management* – This initiative will establish processes to define business requirements, develop life-cycle cost estimates, and provide quality of service operations and







solution delivery in response to business requirements. This will contribute to the support of IM/IT planning and governance process.
- *Information Management* – This initiative will outline the overall vision and strategy for the IM program within PWGSC, align all major areas of IM and demonstrate how they relate to the department's business strategies and overall government direction. This will provide clearly defined and supported accountabilities for all stakeholders in the department in the pursuit of managing their information assets.

Supporting Business Transformation

The Shared Travel Services Initiative (STSI) was started by TBS and transferred to PWGSC's Information Technology Services Branch. TBS leads policy (e.g., travel) and the Office of the Comptroller General (OCG) is co-chairing the Senior Project Advisory Committee (SPAC) with PWGSC. STSI provides an end-to-end portfolio of corporate travel management services. It is aimed at achieving significant savings over the next several years on the government's annual expenses of $1.6 billion for travel and hotel accommodation and associated administrative support. STSI will result in a secure e-based travel reservation, expense claim, payment instrument, advisory and technical support service for traveling employees in almost all government departments and agencies.

In 2006-07, PWGSC will:

- Continue providing Travel Call Centre, Travel Card Services, Travel Portal, and On-line Booking Tool Services for government departments and agencies; and
- Roll-out the complete e-Travel Service to all government departments and agencies. This on-line component completes the "circle" of services, adding pre-trip authorizations, expense approvals, automatic workflows, policy compliance checks, and government-wide travel reporting.

Further information on this important Major Crown Project of PWGSC may be found in Section III, Table 11.

The Government of Canada Marketplace (GoCM), an innovative e-procurement service, is a key enabler in ensuring efficient and more simplified buying as well as in delivering cost and procurement related savings across government. The tools, provided as a part of the service, leverage information technology and promote electronic procurement as a faster and more economical way of doing business while ensuring high levels of transparency and accountability.

Over the next few years, we plan to:

- Introduce the GoCM service to more departments and agencies with additional commodities, enabling broader cost and administrative benefits government-wide.

To learn more about the Government of Canada Marketplace, refer to Section III, Table 14.

The Government On-Line (GOL) Initiative sunsets on March 31, 2006; however, certain activities will carry over to 2006-07 to meet legislative and policy requirements (such as Management of Government Information) and to complete appropriate closeout activities. For purposes of budget allocation, the following activities will be carried out in the first quarter of the fiscal year, under the current GOL leadership and management:

- Review and evaluation of Quarter 4 (FY 05-06) Project Status Reports for remaining GOL funded projects;
- Utilization of GOL databases for GOL reporting and analysis purposes;
- Preparation of GOL closeout report;
- Communications activities (final review and update of GOL Internet and Intranet Web sites, presentation of closeout report, and final communications to GOL communities);

- Information Management activities (cleansing, and archival and disposal of GOL-related information including inventory of key documents, filing in EDRM, cleansing, storage and disposal of e-mails, review of files names and renaming according to GOL naming convention to ensure easy retrieval of information, and completion of transfer of information to identified stakeholders);
- Update and report on Action Plan for GOL Audit; and
- Closure and transfer of financial and human resource files, and disposal/distribution of assets.

Competency-based HR Framework Model for the IT Community

To increase the government's ability to develop managers at all levels, improve the mobility of employees, and increase the transparency in staffing within the IT community, the Organizational Readiness Office (ORO) has developed an HR Framework Model based on Competency-based Management. Competencies are observable abilities, skills, knowledge, motivations or traits needed for successful job performance.

While the Organizational Readiness Office (ORO) is part of PWGSC, it takes functional direction from the Chief Information Office Branch of the Treasury Board Secretariat. This model provides a consistent, government-wide approach to optimizing the link between work and resources, and supports the development of Generic Work Descriptions, Competency Dictionaries, focused Learning and Development Programs and Collective Staffing initiatives within the IT Community, and across government.

Activities

Information Technology has three major activities: the activities of IM/IT Services, and the Telecommunications Services Revolving Fund support the Quality Services strategic outcome of the department; and IM/IT Stewardship supports the Sound Stewardship strategic outcome.

The planned spending for these activities is described in the ensuing financial table, followed by the strategic outcomes tables, which provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity.







Information Technology Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
IM/IT Services				
Gross Expenditures	514.8	**283.3**	270.7	270.7
Less: Respendable Revenue	218.3	**140.1**	139.2	139.3
Net Expenditures	296.5	**143.2**	131.5	131.4
IM/IT Stewardship				
Gross Expenditures	16.6	**10.4**	13.5	13.5
Less: Respendable Revenue	3.6	**0.6**	0.6	0.6
Net Expenditures	13.0	**9.8**	12.9	12.9
Telecommunications Revolving Fund				
Gross Expenditures	144.9	**135.8**	144.0	144.0
Less: Respendable Revenue	137.9	**135.8**	144.0	144.0
Net Resources (Provided) Used	7.0	-	-	-
INFORMATION TECHNOLOGY TOTAL	316.5	**153.0**	144.4	144.3
Gross Expenditures for Information Technology	676.3	**429.5**	428.2	428.2
Less: Respendable Revenue for Information Technology	359.8	**276.5**	283.8	283.9
Net Expenditures for Information Technology	316.5	**153.0**	144.4	144.3
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
IM/IT Services - Full Time Equivalents (FTEs)	1,605	**1,506**	1,494	1,495
IM/IT Stewardship - FTEs	120	**97**	97	97
Telecommunications Revolving Fund - FTEs	221	**194**	194	194
Information Technology - Full Time Equivalents Total	1,946	**1,797**	1,785	1,786

The significant decrease in the vote's net expenditures, as of 2006-2007, is mainly related to projects for Government On-Line (GOL, Secure Channel) and Records, Document and Information Management System (RDIMS) for which funding is approved on an annual basis.

Strategic Outcome: Quality Services

IM/IT Services

Activity	Results	Performance Indicators
IM/IT services provides information management and information technology based solutions to the Government of Canada. It also provides infrastructure, design, and leadership to major government-wide service projects.	Shared services and systems used by GoC clients.	• Number of shared IT services implemented. • Percentage of GoC programs supported directly by PWGSC shared IT services and systems. • Percentage of IT services offered by PWGSC that are shared IT services. • Percentage of PWGSC (IT-SSO) IT spending vs. GoC-wide IT spending.

Telecommunications Services Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
Telecommunications services provides network and infrastructure services; voice telecommunications services; satellite services; and managed services. This activity is the only one currently managed through a fully compensatory client-paid Revolving Fund.	Competitively priced and innovative business solutions provided to departments and agencies, leading to GoC cost savings.	• Break-even or surplus in Revolving Fund. • Client engagement levels (market penetration). • New services managed within revolving fund portfolio.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

IM/IT Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
IM/IT Stewardship provides IM/IT standards, architecture, engineering, security, client interface/relationship, branch program management, strategy and governance.	Sound leadership of IM/IT resources in GoC.	• Percentage of business cases for enterprise services. • Client engagement in business cases.



RECEIVER GENERAL AND PUBLIC SERVICE COMPENSATION

PWGSC manages the Receiver General (RG) and Public Service Compensation functions of the government.

The organizations supporting the RG function manage the operations of the federal treasury, including payment issue and revenue collection for all government departments, prepare the Public Accounts, and produce the government's Monthly Statements of Financial Operations.

The RG also plays a vital operational role in ensuring the government's financial stability and public confidence through accurate and timely reporting of the government's financial activities and the issuance of payments to Canadians. As a result of the RG's ongoing efforts, the Auditor General has named Canada a world leader in reporting financial information to Parliament and to the public.

As Canada's largest payroll and pension administrator, Public Service Compensation provides payroll, benefits and pension plan administration services for the Public Service of Canada. This includes: for departments and agencies – the administration of payroll, pension and health/disability insurance processes for public service employees and pensioners; for the RCMP – payroll services; for the federal judiciary – pension services; and for current and former Members of Parliament – pay and pension services. Public Service Compensation assists departments and agencies to achieve their objectives through automated compensation services and stronger integration of our central pay system with their human resources systems. This allows them to administer pay and benefits in accordance with collective agreements and compensation policies established by the Treasury Board and certain separate employers, as well as to fulfill the requirements of the *Public Service Superannuation Act* (PSSA).

Key Facts

The Receiver General:

- Issues 230 million payments in almost 200 countries.
- Handles more than $1.3 trillion in cash flows.
- Issues payments on behalf of 7 provinces and 3 territories as part of joint initiatives with federal departments.
- Produces the Public Accounts for 169 departments, agencies and Crown Corporations.
- Since 1995-96, the Receiver General has reduced the annual cost of payment operations by $39 million while volume increased by 22%.

Public Service Compensation:

- Administers centrally the pay accounts of 293,000 public servants and pension accounts of 324,000 pensioners.
- Issues approximately 13 million pay and pension payments a year.

Through our own initiatives and in partnership with other government departments and agencies, the RG and Public Service Compensation are central functions that contribute significantly to achieving government objectives by:

- Placing the highest priority on the quality of operations; and
- Developing and implementing new approaches to strengthen the integrity and efficiency of operations.

Planned Net Expenditures



Plans and Initiatives

Business Transformation

Direct Deposit

Direct deposit offers recipients more reliable, convenient and secure service than cheque issue. Direct deposit saved about 43,700 trees in 2004-05 and allowed the Government of Canada to avoid spending $87.1 million. In conjunction with program departments, we have begun to offer direct deposit of RG payments to people outside Canada and the United States. Direct deposit pilot projects launched in 2005-06 in the United Kingdom and Australia have yielded promising returns and advantages to Canadian citizens abroad.

In 2006-07, we will continue the implementation of direct deposit throughout western Europe.

Receiver General Settlement Streamlining

We are working with Canada's financial institutions to eliminate the manual handling of cheques after they have been cashed. Full implementation of cheque imaging, for the Government of Canada, is scheduled for 2008. At the same time, we are taking the opportunity to increase the security in our cheques and to eliminate inefficiencies in their processing. Receiver General Settlement Streamlining improves process controls and data integrity.

In 2006-07, we will introduce a new cheque form, complete development and start testing with the financial institutions.

Improved Reporting to Parliament and to the Public

In 2006-07, PWGSC will continue to explore ways to improve government-wide financial reporting to Parliament and the public.

For example, in keeping with recommendations from the Auditor General, starting in 2005-06, a number of organizations will be consolidated within the government reporting entity. The financial statements of the Government of Canada will now reflect the assets, liabilities, expenses and revenues of these organizations. This represents a change in accounting policy, the government's financial statements of prior periods will be restated to give retroactive effect to this change in accounting treatment.

As well, the RG system used for the preparation of Monthly Statements of Financial Operations will support the new requirement of the Department of Finance to provide data on a gross basis for inclusion in its Fiscal Monitor and for the 2005-06 Annual Financial Report.

Thirdly, the RG will work closely with the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance to support the information requirements of the new Parliamentary Budget Office.

Modernizing Compensation Systems and Processes

The need to replace our 40-year old pay and pension systems has also created the opportunity to modernize PWGSC's compensation function. The current systems use outdated technology and rely on the expertise of staff due to retire in the next few years. The systems are expensive to maintain and limit our ability to provide modernized services to customer departments and agencies, employees and managers. Replacement of the systems will, in turn, modernize the functions and processes that will be heavily geared toward self-service and call centres. This will facilitate implementation of the shared systems and services across government.

Pay Modernization Project

The Pay Modernization Project is focused on the renewal of payroll services. Of highest importance, PWGSC must sustain the long-term requirements for pay administration and operation services for the Government of Canada.







The Regional Pay System (RPS), the core component of the current payroll system, which is more than 40 years old, utilizes traditional technologies. The maintenance of the system is dependent on the specialized knowledge, skills and experience of employees, many of whom are due to retire within the next three to five years.

In addition to the risk of not being able to sustain the pay administration function, the capability of the legacy pay system and business processes is not sufficient to meet increasing employee and client demands for greater variety in service options. Employees and employers are demanding more flexibility in services, greater access to information and quicker access to expert representatives who can provide immediate assistance. They have become accustomed to 24/7 services available through web channels and call centres from other institutions, and expect comparable service from government.

Recognizing the intrinsic relationship between compensation and human resource management services, the Pay Modernization Project will align its services with industry best practices.

With an emphasis on providing increased services directly to employees and managers, the Pay Modernization Project will considerably broaden the existing payroll services currently offered to departments and agencies, generating significant government-wide operational savings from employee and manager self-service capabilities.

Pension Modernization Project

The objective of the Pension Modernization Project (which has received preliminary project approval) is to address the increasing risk to PWGSC's pension administration as a result of the loss of technical and functional experts, many of whom will retire in the next few years, and the limitations of its more than 40-year-old technology. Over an eight-year period, from 2005 to 2012, the intent is to implement a multi-plan solution that will replace outdated systems and business processes and enable PWGSC to provide best practice pension services to both active and retired plan members. Initially, the solution would be used for the PSSA administration. Other pension plans, such as those administered under the *Canadian Forces Superannuation Act* and the *RCMP Superannuation Act*, would be integrated once the implementation of the new system and business processes for the PSSA is completed. As well, the new pension solution would provide the critical modern technology and tools required to support the centralization of pension services to one organization, allowing services to be delivered more efficiently, cost effectively and consistently to all plan members from a single, central organization. The project achieved a major milestone in the Fall of 2005 with the award of a contract to develop and implement business process transformation and to implement a Commercial-Off-The-Shelf (COTS) software solution, thereby ensuring that the solution obtained for the Government of Canada is a readily available, proven solution that has already been used successfully for pension administration by other, similar organizations.

Enhancement of Current Pay Systems

Given the length of time it will take to modernize the systems and transform the business, improvements to the current infrastructure and processes will be ongoing. For example, our future web-based initiatives will allow all government employees to view their Statement of Pension and Group Benefit Plans and their pay stubs on-line. Employees will also be allowed to start, amend or stop deductions from their pay, such as certain credit union deductions.

Public Service Compensation is also taking advantage of current technology to give compensation advisors in departments across government access, via the Web, to certain reports. This means quicker access to pay verification information, which, in turn, enables the increased use of direct deposit in the future for supplementary payments, including overtime and retroactive

payments. Additionally, it greatly reduces our paper usage contributing, directly to greening government operations.

Centralization of Pension Services

If approved, the centralization of the pension services, which are currently provided by compensation advisors in over 100 departments and agencies, would provide cost savings and administrative efficiencies, as well as consistent and improved services to PSSA contributors. In addition, centralization would help address the significant impacts of the attrition of compensation expertise across the government as approximately 42% of the compensation community reaches retirement age over the next few years. By leveraging the rich functionality of the new pension administration systems and business processes implemented by the Pension Modernization Project, centralized pension service delivery would be able to provide more consistent, efficient, and cost effective services to active and retired plan members.

Centralized pension services would be located in Shediac, New Brunswick. Following the transfer of some initial services in 2005-06, responsibility for the administration and quality of the delivery of Public Service Pension Plan Retirement Planning Information Sessions and the responsibility for the Service Purchase Services would be centralized in 2006-07.

New Services

We are exploring opportunities to provide new cost-effective services to government departments in Matane, Quebec, notably intelligent character recognition and document imaging solutions.

Sound Management

We contribute to enhanced accountability, integrity and transparency by maintaining the integrity and reliability of the government-wide, mission-critical, functions for which we are responsible. In the process, we generate significant savings for Canadian taxpayers, departments and for the government as a whole. The RG operation protects the integrity of the Consolidated Revenue Fund and the Accounts of Canada through the degree of control it provides. We increase the transparency of the government's financial statements by ensuring that all financial information is reported in the same way and that all Canadians have access to standard payment and banking services. We use our purchasing power to achieve the best available banking services at the lowest rates. Similarly, Public Service Compensation's central pay and pension administration provides the necessary checks and balances to ensure ongoing payment accuracy and timeliness. Together, these measures contribute to the continued confidence of Canadians in the government's ability to maintain the country's financial stability.

Our central systems and government-wide functions eliminate the duplication of efforts, systems and infrastructure across government. Public Service Compensation administers centrally, the pay accounts of 293,000 public servants in 104 departments and agencies, and pension accounts of 324,000 pensioners. This function provides an invaluable service to government as a whole, in terms of savings in salary dollars and work effort. The RG is a key operational arm of the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat in the context of debt management and financial policy controls. The RG adds value by consolidating the management of the government's payments and revenue collection to achieve the most competitive rates for services available from Canada's financial industry.

The Receiver General and Public Service Compensation are playing an important role in helping to transform the government into a network of interconnected agencies. This transformation will allow individual organizations to retain their autonomy while operating under a single-enterprise vision of government.







Activities

RG and Public Service Compensation have five program activities: the activities of RG Services and Public Service Compensation support the Quality Services strategic outcome; and RG Stewardship, Public Service Pay Stewardship and Public Service Pension Stewardship support the Sound Stewardship strategic outcome of the department. The planned spending for these activities is described in the ensuing financial table, followed by the strategic outcomes tables, which provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity.

Receiver General and Compensation Planned Spending

(in millions of dollars)

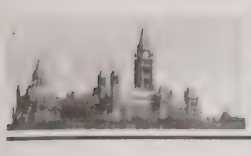
	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating (including Special Purpose Allotment) and Statutory Votes				
Receiver General Services				
Gross Expenditures	11.7	**11.2**	11.5	11.5
Less: Respendable Revenue	3.7	**2.4**	2.4	2.4
Net Expenditures	8.0	**8.8**	9.1	9.1
Receiver General Stewardship				
Gross Expenditures	133.6	**148.2**	147.7	152.0
Less: Respendable Revenue	16.4	**21.3**	21.2	21.3
Net Expenditures	117.2	**126.9**	126.5	130.7
Public Service Compensation				
Gross Expenditures	4.4	**3.6**	3.7	3.7
Less: Respendable Revenue	2.8	**1.9**	1.9	1.9
Net Expenditures	1.6	**1.7**	1.8	1.8
Public Service Pay Stewardship				
Gross Expenditures	38.2	**31.3**	31.6	31.6
Less: Respendable Revenue	7.3	**3.6**	3.8	3.8
Net Expenditures	30.9	**27.7**	27.8	27.8
Public Service Pension Stewardship				
Gross Expenditures	76.6	**64.3**	51.8	44.5
Less: Respendable Revenue	54.8	**44.1**	32.7	29.3
Net Expenditures	21.8	**20.2**	19.1	15.2
RECEIVER GENERAL AND PUBLIC SERVICE COMPENSATION TOTAL	179.5	**185.3**	184.3	184.6
Gross Expenditures for Receiver General and Public Service Compensation	264.5	**258.6**	246.3	243.3
Less: Respendable Revenue for Receiver General and Public Service Compensation	85.0	**73.3**	62.0	58.7
Net Expenditures for Receiver General and Public Service Compensation	179.5	**185.3**	184.3	184.6

Totals may not add up due to rounding.

				(FTEs)
Receiver General Services - Full Time Equivalents (FTEs)	50	**52**	52	52
Receiver General Stewardship - FTEs	470	**520**	521	521
Public Service Compensation - FTEs	52	**50**	50	50
Public Service Pay Stewardship - FTEs	384	**379**	390	390
Public Service Pension Stewardship - FTEs	808	**679**	589	563
Receiver General and Public Service Compensation - Full Time Equivalents Total	1,764	**1,680**	1,602	1,576

Receiver General :
The Receiver General net expenditures increase in 2006-2007 is due to higher price and volume changes for postage, cheque and envelopes, banking fees, and infrastructure costs for cheque imaging.

Public Service - Compensation, Pay and Pension :
The net expenditures variance between 2005-2006 and 2006-2007 is mainly due to the progressive reduction of activities related to the Public Service Modernization Act, and the internal funding reallocation in support of Strategic Investments and other initiatives. Starting in 2006-2007, the net expenditures decrease is due to Public Service Superannuation Act (PSSA) administration costs not yet approved, and to the winding down of Pension Data Correction and Pension Modernization initiatives.





Strategic Outcome: Quality Services

Receiver General Services

Activity	Results	Performance Indicators
Maintains operations for the Departmental Financial Management System (DFMS). Provides optional document-imaging services for departments. Provides optional payment-related printing such as tax information statements and pay statements.	Receiver General Services are timely, efficient and delivered within defined service standards. Business development based on leveraging of growing imaging expertise	Departmental Financial Management System: • Percentage of system availability of monthly prime time hours. • Percentage of transactions with average response times less than 5 seconds. Payment-related printing: • Percentage of items released according to schedule. • Maintaining level of service as per MOU with departments.

Public Service Compensation

Activity	Results	Performance Indicators
Administration of payroll, pension and health/disability insurance processes for public service employees and pensioners. Provision of pension services to the Department of National Defence.	Timely provision of communications to Public Service employees and pensioners via pay envelope inserts. Administration of pensions for Canadian Forces annuitants.	• Percentage of time inserts distributed in accordance with sponsor's requirement. • Percentage of time pension actions processed within service level standards.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Receiver General Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Maintains high-quality support for the Consolidated Revenue Fund and the Accounts of Canada (revenue collection, cash management operations, payment services, Public Accounts, Monthly Statement of Financial Operations, Central Accounts).	Preservation of the integrity of the Consolidated Revenue Fund and the Accounts of Canada. Effective execution of functions essential to the financial safety and security of the Canadian public.	• Monthly statements produced within an annual average of 25 working days of month end. • Timely production of public accounts as per defined schedule. • Percentage of payments issued according to standard. • Percentage of daily authorization to the Bank of Canada for all outflows from the Consolidated Revenue Fund (CRF) according to schedule. • Percentage of reconciliation of deposits to the credit of the RG within two business days. • Percentage of cheque reconciliation performed within 24 hours.







Public Service Pay Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Administration of payroll and health/disability insurance processes for public service employees and pensioners.	Assurance of the integrity of pay and benefits administration.	• Timely updating of government payroll records. • Assurance of systems' reliability. • Accuracy of implementation of collective agreements and policy changes. • Assurance of integrity of Canada Revenue Agency payroll delivery model on SAP platform.

Public Service Pension Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Administration of pension processes for public service pensioners.	Assurance of the integrity of pension administration.	• Quality rate of initial payments monitored. • Assurance of systems' reliability. • Accuracy of implementation of policy changes.

GOVERNMENT INFORMATION AND CONSULTING

PWGSC's Government Information Services Branch's (GISB) programs and services aim to enhance government communications and public sector management of key communications activities such as advertising and public opinion research. Established on April 1, 2004, GISB encompasses most of the programs and services transferred to PWGSC from the former Communication Canada. Since then, the Public Access Programs Sector was transferred to Service Canada, including 1 800 O-Canada, the Canada Site (Canada.gc.ca Internet site), Gateways and Clusters, and Publiservice (the Government of Canada Intranet).

Finally, in October 2005, the Treasury Board announced the realignment of Consulting and Audit Canada's (CAC) services to reinforce the internal audit function within government to ensure appropriate levels of segregation between the two services. CAC's Government Consulting Services were transferred to GISB, while Audit Services remained with CAC.

In February 2006, the Deputy Minister announced further organizational changes. These included the transfer of the Industrial Security Sector and the Shared Services Integration Sector (SSIS) to GISB. This change fits well within GISB's client-oriented service offerings.

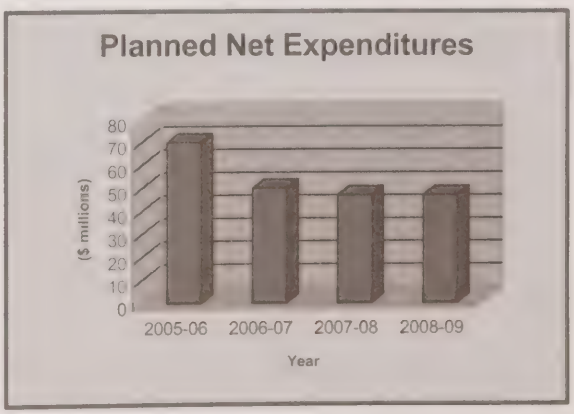
The structural changes have already been implemented at an operational level. However, to conform to the TB-approved Program Activity Architecture reporting structure, this report outlines plans and initiatives for GISB's original functions. It also outlines GISB's expected transformation, which integrates elements of the former CAC and transfers the Public Access Programs to Service Canada (HRSDC). Priorities related to the Industrial Security and Shared Services Integration Sectors will be outlined in detail in Business Integration's section of this report. It is anticipated that the PAA structure and the related funding mechanism will be modified to reflect these changes in future years.

Key Facts

- Readers in 167 countries consult the *Canada Gazette*.
- GISB develops advertising and public opinion research management tools for client departments.
- Close to one million items are distributed to Canadians by the Publishing and Depository Services Program.
- Government Consulting Services has been transferred to GISB.
- Common points of service provide economy of scale efficiencies for several communications activities.
- GISB assists government departments in fulfilling their obligations under the *Communications Policy of the Government of Canada*.

Plans and Initiatives

To support the Government's transformation agenda and government-wide service delivery structure, GISB will support the transition of the Public Access Programs to Service Canada (HRSDC), while integrating the former CAC's Government Consulting Services, and Industrial









Security and Shared Services Integration Sectors into its organization. During this transition, we will continue to support PWGSC's strategic objectives, including delivering consistently high quality services to Canadians and client departments and agencies.

We will support PWGSC's business transformation agenda (*The Way Forward*) on two fronts: by working to achieve procurement efficiencies; and by assisting client organizations to implement business transformation. In addition, we will act as the technical coordinating authority for government-wide communications programs and value-added assistance to clients of Government Consulting Services.

GISB intends to create internal efficiencies that will:

- Demonstrate sound management, including support to the *Federal Accountability Act and Action Plan*;
- Promote accountability and transparency; and
- Increase the quality of services across government by sharing expertise and by maintaining frameworks, guidelines and best practices in government communications programs and services.

We will assist departments and agencies in delivering quality advice and strengthening management controls, while improving our management control framework in 2006-07.

Government Information Services

Government Information Services supports the government-wide approach to service delivery, with services for Canadians such as the *Canada Gazette,* Exhibitions Program, and the Publishing and Depository Services program. Other services for government include electronic media monitoring and technical coordinating authority for advertising and public opinion research.

The purpose of Government Information Services is to deliver programs that promote well-integrated, cost-effective government communications to Canadians. These services are provided based on the authority defined in the *Communications Policy of the Government of Canada* and include:

- Carrying out the role of the coordinating and technical authority for the government's advertising and public opinion research activities;
- Providing advice, best practices and information sessions to government public opinion researchers and communicators to enhance knowledge;
- Contributing to transparency of government operations by tracking and reporting on activities and expenditures through electronic monitoring tools and by publishing annual reports on public opinion research and advertising;
- Serving official notice to Canadians of new and proposed federal laws and regulations by publishing the *Canada Gazette;*
- Managing communications activities such as the Exhibitions, Publishing and Depository programs; and
- Providing Government of Canada institutions with access to electronic versions of Canadian news sources.

While delivering on our legislated and mandatory policy responsibilities, we will pursue the following priorities for Government Information Services during the 2006-07 fiscal year:

- Advance quality information services to the Government of Canada; and
- Practice sound stewardship through shared knowledge and expertise.

Advance Quality Information Services to the Government of Canada

GISB's programs supporting the delivery of quality information services to the Government of Canada include Publishing and Depository Services, the *Canada Gazette*, and the Canada Exhibitions program. These programs ensure that the government fulfills its responsibilities of informing Canadians of decisions affecting their daily lives,

as well as informing them of programs and services offered by various departments and agencies and how to access them.

In 2006-07, GISB will:

- Continue to deliver communications programs that promote well-integrated, cost-effective government communications to Canadians by implementing service enhancement initiatives. For example, the *Canada Gazette* will launch an interactive on-line tool to enable students to further their knowledge of the democratic process.
- Consult clients and stakeholders to identify and address ongoing improvements for communications services. We will begin implementing a system to measure GISB performance in terms of client satisfaction to identify opportunities for improvement.
- Focus on stabilizing the organization, including retaining current expertise and strengthening capacity in key areas.
- Review business and service delivery models employed by Publishing Services to adapt the business line to new trends on how Canadians access information. Increased emphasis on electronic publishing and information dissemination through the internet will allow Publishing Services to improve the efficiency and effectiveness of its services to Canadians. And,
- Continue to deliver communications programs providing common services to other government departments. For programs such as the Canada Exhibitions Program, Electronic Media Monitoring and Depository Services, generate efficiencies for other government departments by:
  - creating economies of scale;
  - ensuring a common look and feel for messages from the Government of Canada; and
  - promoting a consistent government-wide management approach.

Sound Stewardship through Shared Knowledge and Expertise

Sound stewardship includes support for sound management practices, enhanced accountability and improved integrity across government. As a key element of sound stewardship, PWGSC will fully support the *Federal Accountability Act and Action Plan*.

In 2006-07, GISB will:

- Continue assisting departments and agencies to build their capacity by providing advice, information on best practices and information sessions to government public opinion researchers and communicators and by supporting the communications community of practice;
- Implement Public Opinion Research's management response to the Auditor General's audit on the quality of surveys (see http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20051102ce.html) by:
  - Establishing an expert technical advisory panel that will involve participation from Statistics Canada;
  - Conducting a study of best practices to provide advice and information to departments on improving the quality of public opinion research in government; and
  - Providing contracting process tools that will be developed and made available to departments for the procurement of public opinion research.
- Launch an independent review of Public Opinion Research's practices in government to ensure that issues raised by the Auditor General's report of November 2003 have been addressed (see: http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20031103me.html);
- Provide ongoing advertising coordination including advice and guidance to government







departments and agencies on the consistent application of the Communications Policy of the Government of Canada; and
- Continue dialogue with official minority and ethnic media representatives to promote cost-effective use of these media in government advertising.

Public Access Programs

The control and supervision of PWGSC's Public Access Programs Sector (PAPS) were transferred to the Minister of Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC), the Minister responsible for Service Canada. PWGSC is working with Service Canada (HRSDC) to transfer Public Access Programs spending authority to Service Canada.

During 2006-07, Public Access Programs Sector will pursue the following priorities:

- Ensure a smooth transition from PWGSC to Service Canada (HRSDC); and
- Deliver quality services to Canadians and the Government of Canada.

Ensure a Smooth Transition to Service Canada

To ensure a smooth transition, PAPS will continue to maintain its open lines of communication with employees and stakeholders on the progress of the transition, meet regularly with officials from both PWGSC and Service Canada (HRSDC) on the details and documentation related to the transfer, and work closely with Service Canada (HRSDC) colleagues for a seamless integration of these services into their corporate structure and service vision.

Deliver Quality Services to Canadians and to the Government of Canada

As part of the new Service Canada (HRSDC) organization, PAPS will take a government-wide approach to identify opportunities to create efficiencies and support the continued delivery of quality services across government.

Government Consulting Services

Specific priorities for Government Consulting Services are outlined in the Special Operating Agency section of this report. However, GISB has identified two broad objectives for Government Consulting Services for 2006-07:

- Ensure a smooth transition from the former CAC to the new GISB organization; and
- Refocus Government Consulting Services.

Ensure a Smooth Transition from the Former CAC to the New Organization

In 2006-2007, GISB will:

- Continue to integrate the Government Consulting Services into the branch, forming a new organization; and
- Ensure smooth transfer of services from CAC by:
  - maintaining communications with clients and staff on progress on the transition;
  - engaging stakeholders in the transition planning; and
  - monitoring progress made on integrating these services into the new organization.

Refocus Government Consulting Services

Government Consulting Services provides added value by offering specialized advice and solutions to improve public sector management and operations.

In 2006-07, GISB will:

- Align its Government Consulting Services to meet the Government of Canada's priorities and management agenda. This will ensure that services are relevant to clients and are focused on priority areas for the federal public service.
- Support the department's business transformation agenda (*The Way Forward*) by

creating capacity and expertise internally to assist clients in implementing this initiative. And,
- Strengthen the quality assurance process for Government Consulting Services.

Refocusing Government Consulting Services service lines will support the department's transformation agenda by ensuring that its service offering is efficient and that private sector expertise is leveraged effectively.

The New GISB Organization

GISB is a significantly changed organization now, comprised of the following four business lines: Government Consulting Services; Industrial Security; Shared Services Integration Sector; and Communications Program Management.

In 2006-07, GISB will re-structure its organization by reviewing its business model and funding mechanisms to determine the sustainability of its programs and services in the long term. This review will assess existing services to identify appropriate levels for corporate services support, and assess funding options for service delivery.

Corporate services for CAC and GISB will be combined and reviewed in the context of the new service delivery mechanisms. GISB corporate service will continue to offer support to Consulting and Audit Canada (Audit Services) pursuant to a Service Level Agreement outlining service levels and their costs and this will be renegotiated as required. GISB will focus on implementing these changes while continuing to provide seamless, high quality, value-added services to both client departments and Canadian citizens.

Activities

PWGSC's Government Information Services encompasses two activities: the Government Information Services activity supporting the Quality Services strategic outcome; and Government Information Stewardship supporting the Sound Stewardship strategic outcome. Planned spending for these activities is described in the ensuing financial table. This is followed by the strategic outcomes table, which provides descriptions, results statements and performance indicators for each activity.

Information about the Consulting and Audit Canada Revolving Fund program activity that includes Government Consulting Services is presented in the section on Special Operating Agencies of this report. Information on Industrial Security Sector and Shared Services Integration Sector is presented in the section on Business Integration of this document.







Government Information and Consulting Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating, Grants and Contributions and Statutory Votes				
Government Information Services				
Gross Expenditures	70.3	**43.6**	39.3	39.3
Less: Respendable Revenue	14.1	**11.3**	11.3	11.3
Net Expenditures	56.2	**32.3**	28.0	28.0
Government Information Stewardship				
Gross Expenditures	7.9	**18.2**	18.7	18.7
Less: Respendable Revenue	1.5	**0.1**	0.1	0.1
Net Expenditures	6.4	**18.1**	18.6	18.6
GOVERNMENT INFORMATION AND CONSULTING TOTAL	62.6	**50.4**	46.6	46.6
Gross Expenditures for Government Information and Consulting	78.2	**61.8**	58.0	58.0
Less: Respendable Revenue for Government Information and Consulting	15.6	**11.4**	11.4	11.4
Net Expenditures for Government Information and Consulting	62.6	**50.4**	46.6	46.6
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
Government Information Services - Full Time Equivalents (FTEs)	298	**201**	201	201
Government Information Stewardship - FTEs	80	**64**	64	64
Government Information and Consulting - Full Time Equivalents Total	378	**265**	265	265

Government Information Services (GIS) total spending authority is derived from resources appropriated from Parliament to PWGSC and from resources recovered from other departments and agencies and from external to government clients. The decrease in the gross expenditures, starting in 2006-07, is due to Expenditure Review Committee (ERC) reductions, to Procurement savings and to the sunsetting of funding which ends March 31, 2006, including Government On-Line. Government of Canada Exhibitions Program funding will sunset March 31, 2007. There has been some realignment of resources between program activities and the FTEs have been adjusted to reflect the current GIS organization. Planned spending for the Consulting and Audit Canada Revolving Fund program activity that includes Government Consulting Services is presented in the section on Special Operating Agencies of this report. Planned spending for the Industrial Security Sector and Shared Services Integration Sector is presented in the section on Business Integration of this document.

Strategic Outcome: Quality Services

Government Information Services

Activity	Results	Performance Indicators
Management of the Government of Canada's communication platform by providing multi-channel access to information on government programs and services (via 1 800 O-Canada toll free line, canada.gc.ca web site, *Canada Gazette*, and publications.gc.ca web site), by promoting government programs and services.	The effective, cost efficient provision of information about Government of Canada programs and services using a broad range of communications channels and services that are fairly and transparently obtained.	• Percentage of surveyed Canadians expressing government information as "easy to find."

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Government Information Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Government Information Stewardship activities provide government-wide strategic management, coordination and monitoring in the areas of advertising, public opinion research, and electronic media monitoring. These activities are detailed in the TB *Communications Policy* and its associated procedures.	Sound internal financial management (within the Branch), transparency and accountability with respect to government information services provided from a whole-of-government perspective.	• Percentage of surveyed public servants expressing awareness of central function and of policies and procedures related to communication of government information. • Annual reports on advertising and public opinion research are published in a timely fashion.







GREENING GOVERNMENT OPERATIONS

PWGSC is committed to leading the government in the greening of its operations. The Office of Greening Government Operations (OGGO) was created to lead and facilitate a government-wide approach to this agenda.

OGGO's mandate is to accelerate the greening of the government's operations by working closely with other federal departments and agencies, particularly, Treasury Board Secretariat and Environment Canada.

Greening of government operations is an opportunity to establish government-wide priorities, accountabilities, targets, timelines and reporting requirements to assist the government in becoming a model of environmental excellence in its own operations.

PWGSC is committed to ensuring that the principles of sustainable development are reflected in all aspects of its role as a landlord for public servants and custodian of real property, as the primary purchaser of goods and services on behalf of government departments and agencies, and within its own internal operations.

By being recognized as a model of environmentally and economically sustainable government operations, the Government of Canada will have the credibility to lead Canada to a long-term competitive advantage, based on environmental sustainability.

OGGO is the main source of advice and functional guidance for government departments and agencies regarding the greening of their operations. It is strongly committed to upholding the highest ethical standards, based on excellence, transparency, integrity, respect and accountability.

Key Facts

- Provides leadership on the greening of government operations and is the Government of Canada's centre of expertise for greening government operations initiatives.
- Provides a range of environmental services to government departments and agencies, including PWGSC.
- Develops greening of operations guidance for other departments/agencies.
- Drafts PWGSC's Sustainable Development Strategies (SDS).
- Monitors performance and drafts the department's annual Sustainable Development Performance Report (SDPR).

Plans and Initiatives

OGGO is continuing to align resources to meet Government of Canada priorities, goals, and needs in the area of greening government operations. OGGO will provide high-quality, affordable and timely environmental services to federal departments and agencies. The following components will be the main focal points of the strategy for OGGO in the short and mid-term:

Leadership and Centre of Expertise – Provides government-wide leadership, guidance and services with regard to greening government operations and sustainable development, while developing enabling policies, tools and a management framework.

Planned Net Expenditures



Improving the Government of Canada's Internal Environmental Performance –Leads the Government of Canada's improvement of its internal environmental performance in key priority areas:

- Resource consumption and air pollution emissions;
- Green procurement;
- Management and remediation of contaminated sites;
- Environmental regulatory compliance; and
- Green stewardship.

Sustainable Development Strategy (SDS) – Identifies government-wide greening of government operations priorities and develops and provides related guidance to the whole of the federal government. Plans and develops PWGSC's fourth SDS and leads the coordination, implementation, and maintenance of appropriate supporting tools and management framework within the organization.

Partnerships –Works horizontally to increase awareness and visibility of government-wide initiatives with key stakeholders.

Aligning Resources –Continues to consolidate and strengthen the human and financial resources capacity of OGGO to deliver on commitments and take advantage of opportunities to advance the greening of government agenda, while ensuring the development and support of a sustainable, efficient and professional organization.

Delivering on each of these components of the overall strategy will enable the government to realize rapid progress in the greening of government operations. Each component is described in more detail as follows.

Leadership and Centre of Expertise

OGGO is mandated to be the centre of expertise for greening operations in the Government of Canada through the provision and demonstration of leadership. In 2006-07, OGGO will demonstrate this through the following initiatives:

- Lead interdepartmental steering groups to address and manage key operational areas (e.g., energy efficient buildings and vehicle fleet, and green procurement);
- Partner with TBS to further refine the government-wide performance management framework for greening government operations; and
- Support and monitor the implementation of government-wide policies on greening of operations, such as the *TB Policy on Green Procurement.*

As a centre of expertise, OGGO will establish management tools and provide guidance for greening government operations initiatives. It will also facilitate the management and reporting of cross-government initiatives.

We will continue to provide high quality, affordable and timely environmental services to PWGSC and other departments and agencies in the areas of environmental regulatory compliance, contaminated sites remediation and management, hazardous materials management and storage tank management.

Improving the Government of Canada's Internal Environmental Performance

Resource Consumption and Air Pollution Emissions

We are focused on the reduction of energy consumption, and related air pollutants, including greenhouse gases (GHG), from government real property and vehicle usage.

Buildings

As one of the largest landlords in the country, the Government of Canada is working to reduce the







environmental footprint of its operations related to real property.

In 2006-07, OGGO will:

- Develop specific guidance to assist departments in ensuring that all new government office buildings and long-term leases meet Canada Green Building Council's Leadership in Energy and Environmental Design (LEED – Canada) Gold level;
- Assist Real Property (RP) in implementing the Building Owners and Managers Association (BOMA) Go Green Plus (system for operating and managing buildings in an environmentally sustainable manner) for its Crown-owned buildings;
- Develop a guidance document to provide direction and encourage the appropriate application of the green lease; and
- Support RP in seeking innovative means of modernizing the central heating and cooling plants.

Vehicle Fleet

The Government of Canada is the largest vehicle fleet owner and manager in Canada. Its fleet consists of approximately 26,000 vehicles and includes an executive fleet of over 70 vehicles. PWGSC is part of a government-wide effort to reduce fleet emissions and improve management practices and fiscal responsibility. In collaboration with partners such as TBS and NRCan, OGGO provides advice and guidance to departments and agencies to make significant progress to further green their fleets.

During 2006-07, OGGO will:

- Develop guidance and share best practices and tools to help departments and agencies continue to improve their fleet management practices and reduce GHG emissions through methods such as fleet rationalization/audit/review tools, fleet management review processes, fleet performance report cards; and
- Investigate and pursue new opportunities with key stakeholders and departments with large fleets to further green the overall fleet.

Green Procurement

The Government of Canada is committed to systematically embedding sustainable development considerations in its operations. A major step in achieving this objective was the approval of the *Policy on Green Procurement*, which came into effect on April 1, 2006. The policy objective is to support sustainable development by integrating environmental performance considerations into the procurement decision-making process. Application of the policy is expected to result in many benefits, one of which is the promotion of the competitiveness of Canadian businesses through the demand for greener goods and services.

During 2006-07, OGGO will support the Acquisitions Branch in the ongoing implementation of the *Policy on Green Procurement*. OGGO will also work within PWGSC and with partners externally, so that environmental considerations are embedded in the commodity management plans for those commodities being considered under *The Way Forward* for 2006-07.

Management and Remediation of Contaminated Sites

The Government of Canada is actively involved in environmental management and remediation of contaminated sites across Canada. The recently established Federal Contaminated Sites Action Plan includes major long-term funding commitments for the remediation of federal contaminated sites and shared responsibility sites. PWGSC, which is the custodian of some 230 contaminated sites, has an oversight role in the implementation of the $400 million Sydney Tar Ponds remediation project and is working with Indian and Northern Affairs Canada to provide support for the cleanup of several abandoned gold

mines in the Northwest Territories and former military sites in Nunavut.

Environmental Regulatory Compliance

OGGO will provide assistance to federal government departments in meeting their environmental regulatory requirements. This includes the provision of training and advice to operational managers in the areas of storage tanks, hazardous materials, ozone-depleting substances, air emissions, solid waste, effluents and more.

Green Stewardship

The government's *Code of Environmental Stewardship* commits all federal employees to be more environmentally responsible during their workday. OGGO will inspire and support employees to be proactive stewards of the environment by improving their awareness of the environmental risks and impacts of daily government operations, and encouraging and supporting them to reduce consumption (energy, water, materials, goods and services) in the workplace.

Sustainable Development Strategy

Every three years, a number of departments and agencies are required to prepare and table their Sustainable Development Strategies (SDS) in Parliament, subject to the *Auditor General Act*. OGGO will identify government-wide greening of government operations priorities and will develop related guidance and enabling tools for other government departments and agencies to ensure that the Government of Canada makes a concerted effort and achieves significant results in priority areas.

OGGO is also responsible for the development of PWGSC's next SDS, which will be tabled in Parliament in December 2006. As well, OGGO will monitor and report on the status of PWGSC's SDS commitments (past and current) to Parliament through the Sustainable Development Performance Report.

We are putting in place measurement strategies to assess the progress and to quantify the impact of these initiatives.

Partnerships

OGGO will act as a beacon of greening government operations by working government-wide to increase awareness and visibility of its initiatives. It will also work in other jurisdictions and within the private sector to increase the sharing of knowledge and best practices.

In 2006-07, OGGO will continue to build upon its relationships with its valued partners by engaging and coordinating with: federal departments and agencies; provincial, territorial and municipal governments; and other key stakeholders.

Aligning Resources

OGGO, which was created by consolidating existing environmental experts and activities within PWGSC, is primarily funded from existing internal resources. OGGO is currently aligning resources to deliver on commitments and its new mandate of government-wide leadership. Throughout 2006-07, OGGO will continue to increase its capacity and capabilities, and develop a professional, efficient and sustainable team of highly qualified individuals.

Activities

There are two OGGO activities: Services and Stewardship. The OGGO Services activity supports PWGSC's Quality Services strategic outcome; while the OGGO Stewardship activity supports the Sound Stewardship strategic outcome. The planned spending for these activities is described in the ensuing financial table, followed by the tables for strategic outcomes, which provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity.







Office of Greening Government Operations Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
Office of Green Government Operations Services				
Gross Expenditures	-	-	-	-
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
Net Expenditures	-	-	-	-
Office of Green Government Operations Stewardship				
Gross Expenditures	-	1.3	1.3	1.2
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
Net Expenditures	-	1.3	1.3	1.2
OFFICE OF GREEN GOVERNMENT OPERATIONS TOTAL	-	1.3	1.3	1.2

Totals may not add up due to rounding.

(FTEs)

Office of Green Government Operations - Full Time Equivalents (FTEs)	-	3	3	3

The Office of Green Government Operations (OGGO) was created in April 2005. Accordingly, the associated funding and full-time equivalent (FTE) employees were transferred throughout the year from various organizations within PWGSC. In addition to the resources presented in the planned spending years, OGGO will be adding new FTEs and funding from existing internal resources.

Strategic Outcome: Quality Services

Office of Green Government Operation services

Activity	Results	Performance Indicators
Provision of environmental services at the established service standards, to federal departments and agencies.	• High-quality, affordable and timely services are provided to government departments and agencies.	• Percentage of projects delivered in accordance with the satisfaction targets and the established and agreed upon service standards.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Office of Green Government Operation stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Provision of government-wide leadership and expertise on the greening of government operations (GGO).	• Leadership and guidance in achieving on the greening of government operations is provided to other federal departments and agencies.	• Number of government-wide policy instruments (guidelines, management tools, best practices, and frameworks, etc.) being developed, reviewed and/or enabled.
	• The whole-of-government ability and capacity to reduce the environmental impact of its operations is increased, and improvement of its overall performance for key priority areas is achieved.	• Government-wide environmental performance improvement as described in the Performance Management Framework (PMF).
	• Excellence in the development and implementation of PWGSC's Sustainable Development Strategy (SDS) and the governance of Environmental Management Frameworks.	• Performance improvement as included in the performance report on SDS implementation and on Environmental Management System (EMS).

BUSINESS INTEGRATION

Service Integration Branch (SIB) is being realigned into other branches for 2006-07 but the strategic plans and initiatives outlined here are retained.

Re-alignment of Branch Activities

In order to advance business transformation goals and to directly support our client needs, PWGSC required expert and client knowledgeable service consulting teams in Real Property, Acquisitions, and, Information Technology. As a result, on February 20, 2006, functions in the Service Integration Branch (SIB) were reassigned to various PWGSC business lines so that SIB account executives could more effectively support the department's transformation efforts and to better respond to the needs of client departments and agencies.

Customer Relationship Management and Engagement

Gaining an in-depth knowledge of customer requirements and developing a repository of customer intelligence are critical to driving PWGSC's corporate and operational business planning as well as improving service delivery.

During the course of the next three years, PWGSC will apply new and improved customer relationship management (CRM) tools, to provide dynamic intelligence on our clients' business requirements. This information will help us to better identify opportunities to significantly improve customer satisfaction.

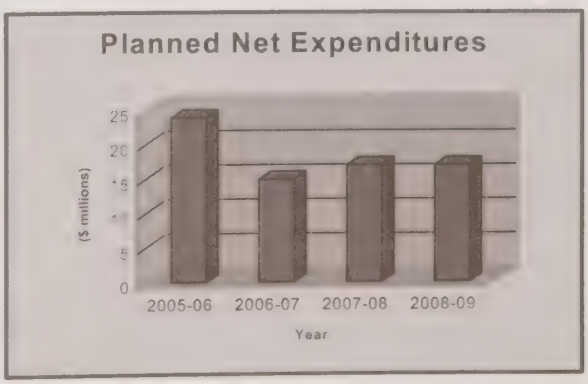
We will also continue to build and integrate sound performance measurement systems into our operational activities and service delivery frameworks to support PWGSC's accountability, transparency, integrity and reporting on return on investment.

Standardized Service Menus and Fees

Standardized service menus and fees will support delivery of goods and services in the right quantity, quality and price and at the right time.

As part of their ongoing service delivery operations, branches will:

- Help to educate our stakeholders and build a constituency of client support with respect to our service offerings;
- Continue to shape customer expectations, increase the usage of PWGSC services and reduce government duplication of effort;
- Provide tangible tools, service definitions, service standards and benchmarks by which business lines can define service components, improve performance measures and track progress; and
- Provide the department with a mechanism to compare our service offerings with those of other jurisdictions to ensure that PWGSC is a competitive and cost effective provider of common and shared government services.









Industrial Security

SIB's industrial security programs and services have been transferred to Government Information Services Branch (GISB) as of February 2006. Industrial security programs and services support a key accountability of PWGSC under the *National Security Policy* and help to advance *The Way Forward*. They will continue to play a vital role to:

- Safeguard federal government's classified and protected information and assets entrusted to Canadian and international private sector organizations; and
- Support Canada's anti-proliferation, public safety, security and global security priorities by safeguarding the possession, transfer and disposition of controlled goods from unauthorized access.

In addition to ensuring a smooth transition to GISB, priorities for industrial security programs and services will focus on increasing productivity by modernizing and streamlining operational activities. Short-and medium-term action plans will be initiated to achieve faster and more accurate customer services, based on recommendations from a March 2006 business transformation study. This should result in measures to eliminate duplication and error rates, and to remove activities that are no longer needed. Internally, activities will directly support the efficient and timely delivery of Acquisition and Real Property Services by reducing processing times.

Externally, our efforts will continue to focus on supporting the *National Security Policy*, to enable industry to safely and rapidly serve the needs of the government and its citizens, while contributing to the overall safety and security of Canadian citizens at home and abroad. Improvements implemented as a result of the business transformation study will lead to more timely industry registration and inspections, contributing, in turn, to the government's ability to adequately protect Canadian and foreign sensitive information, assets and controlled goods.

The end result is to protect the government and Canadians against potential malicious acts of espionage, theft and terrorist activities, and to support the competitiveness of Canadian industry.

Shared Services Integration Sector

Shared Services Integration Sector (SSIS) has been transferred to GISB as of February 2006. These shared services are provided to departments and agencies through integrated program support and management on a full cost recovery basis. From a strategic and operational perspective, SSIS supports the Corporate Administrative Shared Services initiative within government and contributes to achieving efficiencies through economies of scale.

In addition, SSIS offers fully cost recovered transactional, shared human resource (HR) services. The intention, over the course of the next year, is to transition HR services to a cluster model so that customers can take advantage of economies of scale and function, and to ensure a smooth and seamless transition of these services to GISB.

Activities

Business Integration is composed of three activities: Business Integration Services supports the Quality Services strategic outcome; Business Integration – Performance Management supports the Sound Stewardship strategic outcome. The costs of Business Integration – Client Relations Management have been re-allocated and are reflected in the other departmental program activities. Therefore, this activity is not shown in the financial table. The planned spending for these activities is described in the ensuing financial table, followed by the strategic outcomes tables, which provide descriptions, results statements and performance indicators for each activity.

Business Integration Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
Business Integration Services				
Gross Expenditures	35.4	22.2	24.0	24.1
Less: Respendable Revenue	15.9	12.2	12.5	12.5
Net Expenditures	19.5	10.0	11.5	11.6
Business Integration Performance Management (Note 1)				
Gross Expenditures	43.7	43.9	43.9	43.9
Less: Respendable Revenue	37.6	38.5	38.5	38.5
Net Expenditures	6.1	5.4	5.4	5.4
BUSINESS INTEGRATION TOTAL	25.6	15.4	16.9	17.0
Gross Expenditures for Business Integration	79.1	66.1	67.9	68.0
Less: Respendable Revenue for Business Integration	53.5	50.7	51.0	51.0
Net Expenditures for Business Integration	25.6	15.4	16.9	17.0
Totals may not add up due to rounding				
				(FTEs)
Business Integration Services - Full Time Equivalents (FTEs)	133	133	145	145
Business Integration Performance Management - FTEs	-	-	-	-
Business Integration Services - Full Time Equivalents Total	133	133	145	145

Note 1: Figure reflects the Internal Recoveries that cannot be charged to other program activities.

Business Integration Services total spending authority is derived from resources appropriated by Parliament to PWGSC and from resources recovered mainly from other departments and agencies for services rendered. The latter represents approximately 52% of the activity's total spending authority coming from fee-for-service arrangements. Most of the revenue is derived from the Shared Services Initiatives. The main reason for the Net Expenditures variances over the years is due to part of Industrial Security Sector being partially funded by PWGSC in 2005-2006.

Strategic Outcome: Quality Services

Business Integration Services

Activity	Results	Performance Indicators
The identification and development of strategic business and process opportunities to integrate services provided by PWGSC as well as to take advantage of economies of scale with colleague departments, the Government of Canada and all other inter-jurisdictional agencies and organizations, including regions.	An organization that fosters: • A harmonized environment. • Improved access to PWGSC services. • Improved communication with colleagues and OGD's. • Increased horizontal initiatives. • Added value for resources expended.	• Number of access points for services. • Cost efficiencies/$dollar savings from internal initiatives. • Cost efficiencies/$ dollar savings from external initiatives.







Strategic Outcome: Sound Stewardship

Business Integration – Performance Management

Activity	Results	Performance Indicators
Establishes client service expectations and monitors overall service performance of PWGSC. This will include ensuring that customer satisfaction is effectively measured, and contribute to the thought process for Branch/SOA initiatives on strategic level process improvements.	An organization that: • Has a sound results-oriented framework utilizing MAF. • Acts in the best interests of the department, its Program Branches, colleague departments and Canadians. • Has integrated quality assurance framework and processes. • Ensures that all services are timely and cost effective for Canadians.	• Customer satisfaction levels. • Percentage of service menus developed with supporting fee schedules and performance measures. • Percentage of MAF elements showing compliance. • Percentage of fee schedules developed.

SPECIAL OPERATING AGENCIES

PWGSC has two Special Operating Agencies (SOAs): Consulting and Audit Canada and the Translation Bureau. An SOA is one of several potential options for improving the delivery of government services within the broader context of alternative service delivery efforts. Since their mandates are derived from the *Department of Public Works and Government Services Act (1996, c.16)*, they are not independent legal entities. The SOAs remain part of the departmental organization. Unlike other departmental units, SOAs operate under tailor-made, written understandings with the department. These understandings (consisting of a framework agreement and a business plan) cover results and service levels expected, the flexibilities granted and resources made available to do the job.

The SOA concept is designed to achieve a balance between the notion of strong internal oversight (and risk avoidance) and encouragement of innovation and initiative. In essence, the SOA structure gives service delivery units increased management flexibility in return for agreed-upon levels of performance and results.

CONSULTING AND AUDIT CANADA

Consulting and Audit Canada's (CAC) mission is to contribute to public sector management and operations and achievement of the Government of Canada's priorities by providing consulting, audit and assurance services to public sector managers in Canada and abroad. CAC clients include central agencies, federal departments and agencies, as well as Aboriginal and international governments.

The Government of Canada announced a realignment of CAC's functions to strengthen internal audit capacity across government. As a result, CAC will continue to provide Audit Services, while Government Consulting, International and Corporate Services were transferred to the Government Information Services Branch (GISB), as previously discussed in that section of this report. This change requires the refocusing of Government Consulting, International and Corporate Services business lines towards those services that are most relevant to the government. It will also require changes to its funding and service delivery models and corporate support arrangements.

Notwithstanding the realignment of functions, both CAC's Audit Services and Government Consulting Services are addressed in the SOA portion of this report.

CAC supports the "government-wide approach" to service delivery by providing audit (and formerly, consulting) services to government departments and agencies so that they may improve their service to Canadians, provide better value for money to the Crown, and support and achieve the priorities and the management agenda of the government.

Key Facts

- Consulting and Audit Canada historically offered both consulting and audit services to government clients.
- As of October 21, 2005, CAC's services were realigned. The Agency now exclusively provides audit and assurance services, while government consulting and corporate services were transferred to the Government Information Services Branch.
- The Agency now provides specialist audit services for public servants, by public servants.
- 80% of Audit Services staff has professional accounting/ audit designations.
- Audit Services has 150 professionals, including a strong regional presence of 100 professionals
- CAC is responding to a series of audits to improve its operations and controls and will be subject to an audit of the CAC Revolving Fund in 2006-07.
- CAC provides audit services in the NCR and in the regions.







Plans and Initiatives

The transition to the new organizational structure will continue into 2006-07. CAC Audit Services will support the implementation of the *TB Policy on Internal Audit*. It will support the audit and assurance obligations of PWGSC and other client departments and agencies. CAC's Audit Services will also focus on developing a new business model and will continue to operate on an optional, fee-for-service basis.

CAC's Audit Services

By providing consistent audit practices and standards across government, CAC Audit Services helps client departments to more effectively achieve departmental and government-wide objectives, and contributes to ensuring that public funds are managed in accordance with the *Financial Administration Act* and associated policies and regulations.

In the context of the *TB Policy on Internal Audit*, CAC Audit Services will build a strategic partnership with the Office of the Comptroller General (OCG). This will enable CAC Audit Services to give strong support to the OCG in exercising its authority for the internal audit function in each government department and agency, as outlined in the proposed *Federal Accountability Act and Action Plan*. Concurrently, it will work with PWGSC to strengthen risk management for PWGSC procurement activities.

Support for Implementation of the New Policy on Internal Audit

CAC's Audit Services will work closely with and provide strong support to the OCG to implement the *TB Policy on Internal Audit* by providing audit, assurance and audit-related services.

Specifically, in 2006-07, CAC will:

- Increase its internal audit capacity by recruiting, and training and developing new auditors through the Audit Professional Development Program;
- Target hiring and training to maintain a critical mass of accredited auditors within the organization;
- Ensure adherence to stringent professional standards so that CAC Audit Services remains a service provider of choice; and
- Focus on improving morale and team-building within the new organization.

Quality Assurance

CAC Audit Services will:

- Develop, in partnership with the OCG, standard audit methodologies; and
- Implement a robust agency-wide quality assurance process, which will include peer reviews of work.

These measures will reassure clients that audit products they receive conform to the requirements of the *TB Policy on Internal Audit* and other applicable professional auditing standards.

Internal, Cost and Contribution Audit Services

In 2006-07, CAC Audit Services will:

- Continue to assist departments and agencies with limited capacity to meet the requirements of the *TB Policy on Internal Audit,* support larger departments and agencies to supplement their internal capacity to implement the new policy, and support the OCG in horizontal audits, where required;
- Continue to provide services to its clients as they relate to cost audits, and continue to grow its contribution audit service line, as these two services have historically represented over two-thirds of CAC Audit Services' overall business.(in doing so, and in continuing to grow its internal audit business line, CAC Audit Services will contribute to enhancing accountability, integrity and transparency);
- Continue to support the departmental ethics program and promote its own *Code of Ethics and Professional Conduct* to its employees and clients; and,

- Provide targeted audit services to clients in support of the proposed *Federal Accountability Act and Action Plan.*

Transition to New Structure and Charter

CAC Audit Services will complete the transition to its new structure and will develop a new charter to realign the organization's functions. It will also continue to define its new financial model, making sound investments to increase the efficiency and effectiveness of the organization while maintaining a strong regional delivery network.

Government Consulting Services

Government Consulting Services will continue to support PWGSC's strategic objective of providing quality services to improve management in the Canadian government and abroad.

In 2006-07, the focus will be on:

- Completing the transition of these services to the GISB;
- Completing a review to refocus government consulting services on specialized advice and solutions to improve public sector management and operations; and
- Developing a strategy to use private sector expertise, primarily Small and Medium Enterprises, to supplement government consulting teams.

In addition, during 2006-07, Government Consulting Services will:

- Develop quality assurance processes (e.g., documented methodologies and professional accreditations) to enhance management controls;
- Support the Consulting Professional Development Program to maintain a critical mass of skilled and knowledgeable consultants;
- Continue to foster an environment that will promote high ethical standards by supporting the ethics officer and providing training to staff on the *Code of Ethics and Professional Conduct;* and
- Continue to support the government-wide objectives related to official languages and diversity.

Initiatives related to transition are described in the Government Information and Consulting section of this report.

Activities

CAC's Program Activity Architecture (PAA) reporting structure currently has one activity: the Consulting and Audit Canada Revolving Fund. This activity supports PWGSC's Quality Services strategic outcome. The approved planned spending for 2006-07 is described in the ensuing table.







Consulting and Audit Canada Revolving Fund Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
Consulting and Audit Canada Revolving Fund				
Gross Expenditures	122.3	**98.7**	99.7	100.6
Less: Respendable Revenue	122.7	**99.2**	100.2	101.1
Net Resources (Provided) Used	(0.4)	**(0.5)**	(0.5)	(0.5)
CONSULTING AND AUDIT CANADA TOTAL	(0.4)	**(0.5)**	(0.5)	(0.5)
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
Consulting and Audit Canada Revolving Fund - Full Time Equivalents (FTEs)	400	**390**	390	390

The majority of the business line's revenue is derived from services rendered to other departments and agencies. Of the respendable revenue of $99.2 million, approximately $14 million represents services provided to PWGSC by CAC. A surplus of $0.5 million is projected for 2006-2007 and future years.

Strategic Outcome: Quality Services

Consulting and Audit Canada Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
Provides, on an optional and fee-for-service basis, consulting and audit services to federal departments and agencies and upon request, to provincial, territorial, municipal and Aboriginal governments in Canada and to foreign governments and international organizations.	**General** • Improved public sector management and operations. • High-quality and professional services. • Cost-effective delivery of services. • Knowledgeable and sustainable workforce. **Consulting** • Improved public service management and operations. • High quality professional services. • Cost-effective delivery of services. • Knowledgeable and sustainable workforce. **Audit** • High quality professional services. • Knowledgeable and sustainable workforce. • Improved internal audit capacity within the federal government while maintaining core resources to meet cost and contribution audit needs of PS managers. • Cost-effective delivery of services.	• Overall Satisfaction Rate. • Net Cash. • Average years of experience in Public Service. • Training days per FTE. **Consulting** • Client feedback on improvement of management and operations. • Overall level of satisfaction. • Utilization rate of staff. • Training days per FTE. **Audit** • Overall client satisfaction rate. • Number of auditors with Professional Designation. • Number of FTEs in the professional development program. • Projects with and on behalf of the Office of the Comptroller General. • Implementation of a funding model that will allow CAC to attain its financial goals.

TRANSLATION BUREAU

The Translation Bureau is a key component of the government's service delivery infrastructure. It helps the government serve Canadians and communicate with them in the official language of their choice by: using standardized terminology within the public service; and providing translation, editing, interpretation, terminology and technolinguistic services for Parliament, the judiciary, and federal departments and agencies.

The Bureau ensures that a critical mass of skilled language professionals – employees and suppliers – is available, enabling the government to operate smoothly, meet its official languages obligations and promote the values of linguistic duality and multiculturalism that make up the Canadian identity. The Bureau also provides services in more than 100 languages to support the government in its international relations, and to communicate with those Canadians who have difficulty communicating effectively in either official language.

Key Facts

- Acts as the linguistic and terminology standardization authority of the federal public service.
- Manages TERMIUM®, the government's terminology and linguistic data bank.
- Offers translation services 24 hours a day,7 days a week.
- Provides over 3,000 small and medium-sized linguistic services firms with access to government contracts.

Plans and Initiatives

The Bureau will continue to deliver high-quality services at a fair price and reposition itself to allow the government to leverage its unique expertise. This will strengthen Canada's presence in the language arena and secure a quality supply of translation and interpretation services.

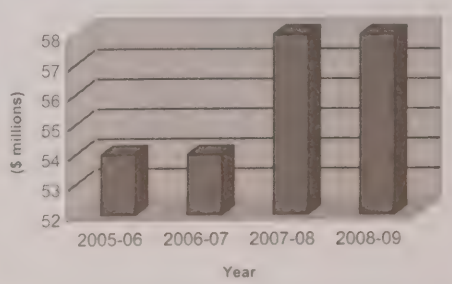
Providing High-Quality Services

Over the next few years, the Translation Bureau will continue to move from a transaction-based management approach to a value-added strategic management approach. It will focus its in-house professional resources on translating core and public interest documents and on revision and quality assurance.

The Bureau will:

- Speed up the implementation of its new business model, which aims to improve quality, customize service and provide optimal response to clients' needs by assigning or dedicating translators to clients or relocating them to work on site with the client in "translation boutiques";
- Explore a new risk-based demand management approach and launch a certification program to ensure that core documents, those that are critical to the government's decision-making process and those for use by the public are of the highest quality; and
- In addition to its 24/7 service, it will set up a Quick Response Team that will provide uninterrupted access to its services and an immediate response to national emergencies affecting Canadians' health and safety.

Planned Net Expenditures





For continued service to Parliament and the government, the Bureau will:

- Pursue its workforce renewal programs in interpretation, terminology and translation in specialized and critical sectors; and
- Strengthen its multilingual capacity in order to meet the growing demand for translation from Aboriginal and foreign languages into English and French.

The Bureau will work in partnership with central agencies and client departments to establish a comprehensive procurement and quality assurance framework to ensure that translations for the government are of the highest quality (in order to make up for the current lack of common standards and guidelines governing the procurement of translation services within the government).

In collaboration with Parliament, the Bureau will set up a debates captioning program that will allow more Canadians to experience the work of their democratic institutions in the language of their choice.

In addition, the Bureau will:

- Review its financial model in order to simplify access to its services and adopt new management and reporting tools that will allow clients and the government to better see the value of its services; and
- Continue streamlining its costs and its operational optimization program by implementing new technolinguistic tools, reducing its accommodation costs even further and rationalizing its asset purchases (as of April 2006, the savings are being passed on to clients in the form of a 17% rate reduction for administrative work).

Standardizing Terminology to Benefit the Government and Canada

The Translation Bureau helps the government maintain the quality and effectiveness of its communications by standardizing terminology. It also helps to maintain an exemplary public service by providing government employees with tools to help them work in both official languages.

To optimally manage the Government of Canada's terminology expertise, strengthen the federal government's role in the language field on the national and international scenes, and showcase Canada's collective wealth of linguistic and terminological knowledge, the Bureau will:

- Actively represent Canada at national and international language fora and in standardization networks and committees such as the International Organization for Standardization (ISO);
- Strengthen the Bureau's multilingual capacity in terminology to address the increasing demand in translation in Aboriginal and foreign languages and better support Canadian business products and services exports;
- Ensure close alignment of its terminology program with the government's strategic priorities;
- Continue working on a project that will allow all Canadians to benefit from the terminological and linguistic resources developed by public institutions in Canada;
- Offer international organizations the possibility of using TERMIUM; and
- Launch a new version of TERMIUM designed to enable client departments and agencies to store, standardize and update terminology specific to them.

Providing the Government and Canada with a Secure Supply of Translation Services

As a bilingual nation whose prosperity is closely linked with international trade, Canada requires a reliable, efficient, high-quality supply of translation and linguistic services.

The security of supply in translation is at risk because of industry fragmentation, an aging population of translators and a decline in enrolment in translation schools. This situation threatens Canada's ability to function as a bilingual country and hinders access of Canadian businesses to foreign markets, since they must rely on external sources for their translation needs.

To address this issue, the Bureau plans to:

- Use its expertise, reputation and knowledge of the language industry to the government's advantage and propose a comprehensive strategy to develop and maintain the bilingual and multilingual translation capacity that the government and Canada require to support the country's social, economic and international objectives;
- Collaborate with other levels of government, universities, professional associations and regional economic development organizations to put in place initiatives aimed at creating jobs in the linguistic field for immigrants and young Canadians;
- Work with the department and other federal partners to implement initiatives that will attract more youth to the language professions, train them and prepare them for the job market more quickly, while helping the translation industry enhance its professional standards and restructure itself so that it can grow and compete with foreign suppliers;
- Ensure that its own buying power and that of other federal agencies in the area of translation is managed in a way that ensures the quality of the services delivered to the government and promotes restructuring of the industry through the creation of larger, economically viable translation firms that are able to train and maintain their workforces. Accordingly, by March 2009, the Bureau plans to increase the number of its high dollar value contracts to over 50% of the total value of contracts awarded;
- Continue its current partnership programs with universities to develop a skilled capacity for the government and for Canada, programs that have largely benefited the translation industry to date; and
- Pursue its objective to build, in partnership with the industry, a shared infrastructure for professional development, which will leverage the language resources of Canada's official language minority and multicultural communities to create a high-calibre bilingual and multilingual translation capacity while creating jobs within these communities.

Activities

The Translation Bureau supports the department's Quality Service strategic outcome through three major activities: Translation and Interpretation for Parliament; Conference Interpretation and Terminology; and Translation for departments and agencies (Translation Bureau Revolving Fund). With respect to the Sound Stewardship strategic outcome, the Translation Bureau is responsible for the Translation Stewardship activity, which comprises initiatives to build translation capacity for the government and Canada. The planned spending on these activities is described in the financial table below. This table is followed by strategic outcome tables, which contain a description of each activity, as well as the associated results statements and performance indicators.







Translation Bureau Planned Spending

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating and Statutory Votes				
Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology				
Gross Expenditures	51.3	**51.9**	55.1	55.1
Less: Respendable Revenue	-	**-**	-	-
Net Expenditures	51.3	**51.9**	55.1	55.1
Translation Stewardship				
Gross Expenditures	2.5	**2.5**	2.5	2.5
Less: Respendable Revenue	-	**-**	-	-
Net Expenditures	2.5	**2.5**	2.5	2.5
Translation Bureau Revolving Fund				
Gross Expenditures	211.5	**205.9**	208.4	209.4
Less: Respendable Revenue	211.5	**205.9**	208.4	209.4
Net Resources (Provided) Used	-	**-**	-	-
TRANSLATION BUREAU TOTAL	53.8	**54.4**	57.6	57.6

Totals may not add up due to rounding.

(FTEs)

Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology - Full Time Equivalents (FTEs)	-	-	-	-
Translation Stewardship - FTEs	-	-	-	-
Translation Bureau Revolving Fund - FTEs	1,684	**1,684**	1,634	1,584
Translation Bureau - Full Time Equivalents Total	1,684	**1,684**	1,634	1,584

The Bureau's revolving fund provides services to Parliament and collects the related revenues from its own operating vote. Accordingly, the revolving fund's gross expenditures and respendable revenue include the net expenditures reported in Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology and Translation Stewardship Program Activities.

The 2005-2006 Forecast Spending in the Revolving Fund has been subsequently adjusted to $205.6M to reflect a decrease in business volume. This trend is reflected in future years.

Strategic Outcome: Quality Services

Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology

Activity	Results	Performance Indicators
Provision of translation and interpretation services to Parliament, conference interpretation and terminology services.	Best value service to Parliament, the judiciary and other government organizations to ensure the government's ability to function in both official languages and other languages as required.	• Percentage of sessions of both Houses of Parliament covered. • Percentage of clients satisfied with service. • Number of hits on Translation Bureau's Terminology site (TERMIUM).

Translation Bureau Revolving Fund

Activity	Results	Performance Indicators
Provision of translation, technolinguistic and other linguistic services to the judiciary and federal departments and agencies on a cost recovery basis. Upon request, provision of translation, technolinguistic and other linguistic services to other governments in Canada and international organizations on a cost recovery basis.	Financially viable organization offering best value service to the judiciary and other government organizations to ensure the government's ability to function in both official languages, and other languages as required.	• Percentage of revenue objectives met. • Percentage of clients satisfied with service.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Translation Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Program management, strategy, governance, monitoring and support activities. Also encompasses activities that are necessary to: • Ensure the security of supply of linguistic services to Parliament, the judiciary and the federal government. • Foster the development and growth of the Canadian language industry. • Ensure the development and dissemination of translation, terminology and technolinguistic standards in Canada. • Exercise the role of functional specialist in the translation, terminology, interpretation, linguistic and technolinguistic domains for the other departments and agencies.	Capacity to effectively manage and deliver the translation and terminology functions and ensure Canada's representation and leadership at national and international levels.	• Number of outreach activities that enhance leadership role in the industry, professional associations and universities. • Number of students in training and development programs (partnership with universities, COOP, FSWEP). • Number of national and federal terminology standardization committees and international fora at which the Bureau participates.





CORPORATE MANAGEMENT

Corporate Management provides support to all of PWGSC's branches and special-operating agencies. The Corporate Management function includes the following: Corporate Services, Policy, Communications, Human Resources, Finance, Strategic Transformation, Information Technology Services, the Office of the Chief Risk Officer and the regional offices.

Due to a reorganization of the department's governance structure during 2005-2006, the following branches are now responsible for providing the Corporate Management function: Corporate Services, Policy and Communications (CSPC), Human Resources (HR), Strategic Transformation (ST), and Information Technology Services (ITS).

Additionally, the following PWGSC entities contribute to the Corporate Management function: Office of the Chief Risk Officer (OCRO), Audit and Evaluation (AE), Finance (FIN), Legal Services, Pacific Region, Western Region, Ontario Region, Quebec Region, and Atlantic Region.

Plans and Initiatives

The key Corporate Management priorities for 2006-2007 are:

- Coordinating and monitoring the implementation of the Business Transformation Agenda;
- Improving the delivery of corporate services, including human resources and communications;
- Monitoring and assessing the implementation of the Management Accountability Framework (MAF) – a management tool that sets indicators and measures;
- Liaising with Central Agencies;
- Providing corporate leadership and alignment with the government's key policy areas; and
- Developing and implementing an integrated management framework.

During 2006-07, PWGSC will support major government initiatives (e.g., the *Federal Accountability Act and Action Plan*) and will continue integrating the MAF into its internal business planning and accountability processes to ensure the highest standards in management practices. We will continue to collaborate with provinces and territories to develop standards, shared services and best practices in the areas of real property, procurement, and sustainable development.

Financial Services – Advice will continue to be provided to the Minister and senior government officials on financial management based on the department's Financial Management Framework. To improve sound stewardship, Corporate Management will fully implement the Chief Financial Officer (CFO) function. The CFO is responsible for: overall financial management and control; enhanced management practices; provision of advice for effective use of resources; and, sound policy implementation. The capacity of the financial management framework and related services will be enhanced due to a planned financial system upgrade, improvements to PWGSC's costing processes, and an update of its financial reporting tools. These enhancements will improve financial accountability and risk management. Corporate Management will also assist with the integration of PWGSC's *Way Forward* and ongoing priorities.

Corporate Information – Corporate Management will fully implement a Chief Information Officer function to improve PWGSC's strategic decision-making processes related to information management/information technology (IM/IT) investment.

Information Technology – PWGSC, in meeting its internal IT requirements, will seek cost-effective IT

solutions, including supporting the evolving role of ITSB and related shared service initiatives.

Communications – PWGSC will continue to embrace a proactive communications approach with Canadians and Parliamentarians. We will provide more information about the value-added services that PWGSC brings to the Government of Canada and Canadians. PWGSC will continue supporting effective, communication of *The Way Forward* business transformation agenda.

Human Resources (HR) – In the coming years, PWGSC will continue to build on and improve HR management to meet our business transformation needs, and be consistent with the spirit of the *Public Service Modernization Act* (PSMA). PWGSC will:

- Focus on creating a work force that is representative of the Canadian population, placing emphasis on increasing the representation of visible minorities and implementing the department's official languages strategic action plan;
- Respond to the concerns of the Commissioner of Official Languages and take on a leadership role in the application of the *Official Languages Act*;
- Improve integrated, business-based HR planning and support the development and implementation of strategies to address HR management gaps, including succession planning and knowledge transfer;
- Consult meaningfully and work together with the unions;
- Focus on the department's core learning agenda which includes ethics and ethical decision-making and management accountabilities under the PSMA; and
- Conduct fair, transparent and effective staffing.

PWGSC will continue to make improving the delivery of core HR services a key priority.

Health and Safety – PWGSC will continue to ensure that its employees are safe and secure, and that it can respond rapidly to any emergencies and, within PWGSC' mandate, those of other government departments and Canadians.

Business Transformation Agenda

The Transformation Agenda is a high priority for PWGSC. It focuses on improving the way that PWGSC, and the government as a whole, does business by finding innovative ways to deliver services smarter, faster and at a reduced cost in the areas of real property, acquisitions, and information technology. There are two fundamental, interrelated objectives at the core of the Transformation Agenda:

- Saving money by maximizing efficiencies and taking advantage of economies of scale; and
- Pursuing these initiatives in an open and transparent way so as to preserve the confidence of Canadians in the integrity and fairness of the Government of Canada.

The overall objectives of the proposed Strategic Transformation Branch are to strengthen the department's analytical function and integrated reporting capacity in the context of our business transformation. This reliable information helps the proposed branch provide the Minister and senior management with timely, accurate information and advice to enable them to make well-informed decisions regarding the Business Transformation Agenda. Specifically, the proposed Strategic Transformation Branch will:

- Provide government-wide financial, economic and business analysis and advice on savings targets;
- Act as project management and coordination office for the core transformation activities;
- Facilitate a coordinated, rigorous and regular reporting mechanism for measuring progress on transformation;
- Provide a single window entry point for central agencies and other government departments on transformation; and







- Support a coordinated, nationally consistent departmental strategy to manage and communicate change within PWGSC, with emphasis on people and cultural issues.

Risk Management

As part of ongoing efforts to improve the way PWGSC does business and assures quality services to our clients, the Office of the Chief Risk Officer (OCRO) was introduced, independent of the operating branches, having the following responsibilities:

- Integrating and embedding risk management into PWGSC's decision-making processes;
- Managing the Ethics program and strengthening the internal disclosure process;
- Collaborating with the branches and regions to develop appropriate strategies and departmental risk management tools; and
- Assessing and ranking critical departmental risks.

The Corporate Risk Information System will be PWGSC's main tool to report on identification, assessment, mitigation and monitoring of key risk areas.

In 2006-07, OCRO will:

- Continue to raise awareness of the department's roles and responsibilities relating to risk management;
- Establish a departmental Risk and Ethics Oversight Committee;
- Develop standards, methodology and electronic tools for risk management;
- Continue to implement Fairness Monitoring and Internal Disclosure programs;
- Continue with ongoing elements of the department's Ten Point Integrity Plan;
- Continue ethics training for managers and employees;
- Integrate ethics with risk management, business planning and decision-making at an operational level;
- Conduct a review of OCRO's program objectives, operations and results, and develop a three-year plan; and
- Establish strong links with the risk management experts in the government and private sector to ensure the employment of appropriate methodologies.

OCRO's success will be measured by the integration of risk management tools and risk information into the planning and decision-making processes.

Audit and Evaluation

Audit and Evaluation – PWGSC re-focused its audit and evaluation capacity to strengthen its system of independent, internal checks and balances. As a key provider of assurance in support of oversight by the DM and TBS/OCG, the Audit and Evaluation Branch provides independent assurance on business performance, program effectiveness and management controls to provide information for decision-making.

On April 1, 2006, TB approved a new *Internal Audit Policy*. The policy is designed to provide deputy ministers and the Comptroller General with added assurance, independent from line management, on risk management, control and governance processes.

PWGSC will incorporate the government's new direction for Internal Audit and will continue to strengthen its internal audit capacity. To reinforce the integrity of audit and oversight over the three year planning period, PWGSC will:

- Increase the representation of private sector members on PWGSC's Audit, Assurance and Ethics Committee;
- Improve audit and evaluation coverage; and
- Continue to monitor and follow up on the implementation of management action plans developed to respond to audit recommendations.

Activities

Corporate Management has one program activity titled Corporate Management that supports all activities across PWGSC. Corporate Management costs have been re-allocated and are reflected in the other departmental program activities. Therefore, no financial table is shown here. The strategic outcomes table provides descriptions, results statements and performance indicators for each activity.

Strategic Outcome: Sound Stewardship

Corporate Stewardship

Activity	Results	Performance Indicators
Supports the transformation of PWGSC to deliver the government's agenda. Sets strategic priorities and develops tools for sound, integrated management practices. Enhances human resources management and maintains strong labour relations. Builds PWGSC credibility through enhanced communications with Canadians, central agencies and Parliamentarians. Delivers a suite of corporate services.	PWGSC programs are provided with corporate functions that are ethical, cost efficient, and delivered within agreed service levels and standards in respect of public service values.	• Number of corporate management employees as a percentage of total population. • Cost of corporate management as a percentage of total departmental costs. • Percentage of elements of the PWGSC Ten point Integrity Plan successfully completed. • Percentage of approved internal audit and evaluation projects completed within committed timeframes and internal standards. • Information Management Capacity Check Maturity Level. • Number of internal service level agreements in place between other Branches and: • Corporate Services, Policy and Communications Branch • Human Resources Branch. • Approved financial system strategy implementation. • Implemented Human Resource Management Plan. • Integrated decision making processes. • High quality financial products. • Streamlined delivery of transactions. • Embedded costing processes. • Branch Management reports implemented.






The Way Forward

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Introduction

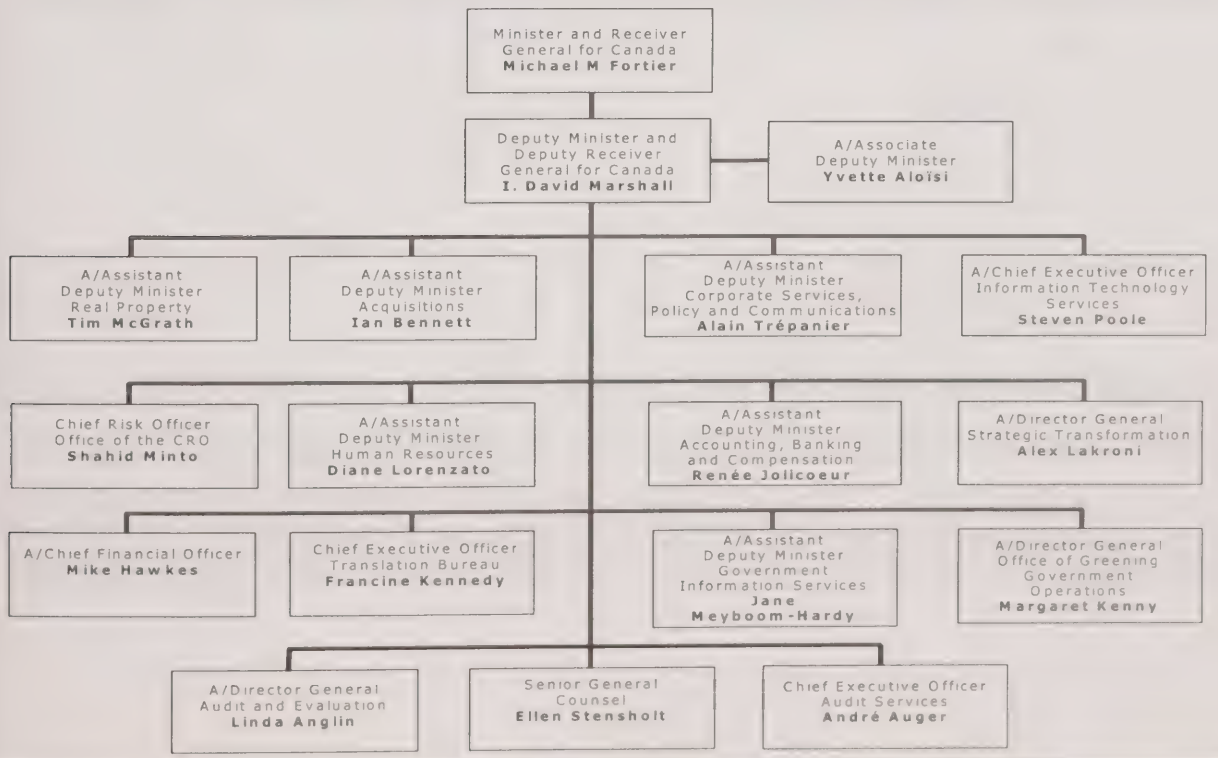
This section of the Report on Plans and Priorities provides, in greater detail, information concerning PWGSC's financial spending estimates over the reporting period 2006/07 to 2008/09. These estimates are intended to present consistent, balanced and accurate information to Parliament in accordance with the requirements contained in the TBS *Guide to the Preparation of the 2006-2007 Report on Plans and Priorities.* In some cases, such as for Major Crown Projects and Horizontal Initiatives of the department, the reader may be directed to further information, which can be found on PWGSC's Internet Site.

The tables in this section reflect the Program Activity Architecture of PWGSC's Government Services Program, which includes its two strategic outcomes: *Quality Services and Sound Stewardship.* The Organization Chart for PWGSC is provided below.

Table 1, Departmental Planned Spending by Strategic Outcome, outlines the program activity information reported in the Main Estimates and highlights the total budget spending for the Quality Services and Sound Stewardship strategic outcomes. The costs associated with Corporate Management have been reallocated to other program activities under Quality Services and Sound Stewardship. The subsequent adjustments, including Supplementary Estimates, Earmarked Items and ERC (Expenditure Review Committee) adjustments are also identified in Table 1.

Organization Chart

Public Works and Government Services Canada









Our Spending

Table 1: Departmental Planned Spending by Strategic Outcome

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
GOVERNMENT SERVICES PROGRAM (Note 1) **Operating (including Special Purpose Allotments), Capital, Grants and Contributions and Statutory Votes by Strategic Outcomes**				
Main Estimates (net)				
Quality Services				
Federal Accommodation and Holdings	1,843.2	**1,890.4**	1,707.1	1,592.4
Real Property Services Revolving Fund	-	**-**	-	-
Real Property Disposition Revolving Fund	(9.0)	**(8.0)**	(8.0)	(8.0)
Acquisitions Services	127.1	**152.2**	147.5	148.7
Optional Services Revolving Fund	-	**-**	-	-
Defence Production Revolving Fund	-	**-**	-	-
IM/IT Services	133.9	**143.5**	130.2	129.9
Telecommunications Services Revolving Fund	-	**-**	-	-
Receiver General Services	9.0	**9.0**	9.0	9.0
Public Service Compensation Services	1.3	**1.8**	1.7	1.7
Government Information Services	31.4	**32.8**	27.9	27.9
Business Integration Services	28.8	**10.2**	11.4	11.4
Consulting and Audit Canada Revolving Fund	(0.4)	**(0.5)**	(0.5)	(0.5)
Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology	51.4	**52.3**	55.1	55.1
Translation Bureau Revolving Fund	-	**-**	-	-
Office of Green Government Operations Services	-	**-**	-	-
Total Quality Services	**2,216.7**	**2,283.7**	**2,081.4**	**1,967.6**
Sound Stewardship				
Real Property Stewardship	31.7	**34.1**	34.2	34.2
Supply Operations Stewardship	27.7	**39.7**	29.0	30.2
IM/IT Stewardship	23.4	**12.9**	12.8	12.8
Receiver General Stewardship	113.8	**127.3**	126.2	130.2
Public Service Pay Stewardship	25.3	**27.9**	27.5	27.5
Public Service Pension Stewardship	19.3	**20.0**	17.5	14.6
Government Information Stewardship	17.6	**18.5**	18.6	18.6
Business Integration - Performance Management (Note 2)	5.7	**5.4**	5.4	5.4
Translation Stewardship	2.5	**2.5**	2.5	2.5
Office of Green Government Operations Stewardship	-	**1.3**	1.3	1.2
Total Sound Stewardship	267.0	**289.6**	275.0	277.2
Main Estimates total (net)	2,483.7	**2,573.3**	2,356.4	2,244.8
Main Estimates (gross)	4,454.0	**4,579.2**	4,425.3	4,313.0
Less: Respendable Revenue (Note 3)	1,970.3	**2,005.9**	2,068.9	2,068.2
TOTAL MAIN ESTIMATES (net)	2,483.7	**2,573.3**	2,356.4	2,244.8

Table 1: Departmental Planned Spending by Strategic Outcome (cont'd)

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Adjustments (net)				
Governor General Special Warrants				
Explanation of Requirements				
Initiatives to support the implementation of a common electronic infrastructure and multi-channel service delivery strategy (Government On-Line)	130.9	-	-	-
Funding to continue the implementation of the approved projects included in the long term vision and plan for the parliamentary precinct buildings	43.9			
Operating budget carry forward	38.0	-	-	-
Collective bargaining agreements	33.1			
Capital budget carry forward for the construction of the Bel-Air Building (Montreal) and the Government of Canada Building (Charlottetown)	15.2			
Funding in support of the reform initiative to transform the government procurement process	12.1	-	-	-
Funding to support the department's capacity to deliver common services to the general public and the Government of Canada as a whole	11.9	-	-	-
Paylist Shortfalls	6.9			
Funding to establish a new model for core services related to the Government Electronic Tendering Service	6.8	-	-	-
Funding for the renovation, expansion and refitting of 100 Wellington Street, Ottawa, Ontario to accommodate the Portrait Gallery of Canada	6.0			
Funding in support of activities associated with the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities (Gomery Commission)	5.7	-	-	-
Divestiture of the Harbourfront Park in Trois-Rivières	5.1			
Funding for the proof of concept phase to provide an online marketplace service to authorized government users to electronically select and purchase goods and services, make the necessary payments and carry the associated settlements (Government of Canada Marketplace Project)	5.0	-	-	-
Funding for the preparation and fit-up of Library and Archives Canada headquarters	5.0			
Funding to inform Canadians about Government of Canada's priorities, programs and services through participation in the Government of Canada Exhibition Program and the Rural Exhibits Program	4.6	-	-	-
Effective Project Approval for the reconstruction of the Laniel Dam	3.3			
Funding for the establishment of a disaster recovery back-up site for government-wide mission-critical banking, payment, accounting and compensation systems	2.0	-	-	-
Funding to modernize human resources management in the Federal Public Service (Public Service Modernization Act)	2.0	-	-	
Funding to support administration of one-time energy cost payments to low-income families with children and seniors announced by the Government of Canada in October 2005	1.6			
Funding to retrieve the proceeds of crime from targeted organized crime entities (Integrated Proceeds of Crime Initiative)	1.4	-		-
Funding for projects to reform the classification of jobs within the Federal Public Service	1.0	-	-	







Table 1: Departmental Planned Spending by Strategic Outcome (cont'd)

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Reinvestment of revenues from the sale or transfer of real property	1.0			
Additional resources to meet official language objectives in the Federal Public Service related to: information exchange, regional bilingualism needs, learning and language retention, bilingual networks and service delivery (Official Languages Innovation Program)	0.8	-	-	-
Funding to implement the Quebec Parental Insurance Plan and amend the Employment Insurance Plan requirements in the Public Service Pay Systems and web applications	0.8	-	-	-
Funding for the Federal Contaminated Sites Action Plan	0.8			
Funding for the implementation of a revised financial framework for the management of the Crown Assets Distribution function	0.4	-	-	-
Funding to develop and implement software changes related to the Public Service Pay Systems	0.5	-	-	-
Increased funding related to increased banking fees, postage, cheque and envelope costs for the Receiver General Treasury Function	0.3			
Funding related to government advertising programs	0.2	-	-	-
Funding to support employment equity projects to increase the representation in the Federal Public Service, of designated groups, in particular visible minorities, Aboriginal people and persons with disabilities	0.2	-	-	-
Less: Spending authorities available within the Votes	(162.3)	-	-	-
Total Governor General Special Warrants	184.2	-	-	-
Earmarked Items				
Funding for capital projects	-	315.1	223.0	155.6
Funding for accommodation expenditures	-	14.1	6.2	4.6
Funding for grants and contributions	-	44.1	-	-
Funding for other Real Property expenditures	-	(10.9)	(15.3)	(3.3)
Pension administration recoveries to be return to the consolidated revenue fund (statutory)	-	0.3	1.1	-
Funding for the Federal Accountability Act and Action Plan	-	5.2	7.5	8.5
Funding for Ministry regional responsibilities	-	0.3	0.3	0.3
Expenditure Review - Procurement Savings	-	(25.1)	-	-
Total Earmarked Items	-	**343.1**	222.8	165.7
Other adjustments				
Employee benefit plans (EBP) adjustments *(statutory)*	5.4	-	-	-
Year-end EBP and other minor statutory adjustments *(statutory*	32.3			
Information Technology Service Branch - Transformation Initiatives *(statutory)*	7.0	-	-	-
Payment in Lieu of Taxes (PILT)	(1.2)	-	-	-
Allocations from TB Vote 10 (Minister's Regional Offices and Joint Career Transition Committee)	2.6	-	-	-
Real Property Conversion Factor - Frozen Item	(18.2)	-	-	-
Capital - Frozen items	(15.4)	-	-	-
Capital carry forward from 2005-2006 to 2006-2007	(16.4)	-	-	-
Total Other adjustments	(3.9)	-	-	-
Total Adjustments	180.3	**343.1**	222.8	165.7
NET PLANNED SPENDING	2,664.0	**2,916.4**	2,579.2	2,410.5
Less: Non-Respendable Revenue	22.4	**21.5**	20.7	20.7
Plus: Cost of Services Received Without Charge	36.5	**37.9**	37.3	37.2
TOTAL DEPARTMENTAL SPENDING	2,678.1	**2,932.8**	2,595.8	2,427.0
Totals may not add up due to rounding.				
				(FTEs)
Full Time Equivalents (FTEs)	12,401	**12,043**	11,919	11,868

Note 1: Includes intradepartmental revenues and expenditures of $331,9 million for 2005-2006, $290,3 million for 2006-2007, $291,5 million for 2007-2008 and $291,8 million for 2008-2009 for a nil bottom line impact.
Note 2: Figure reflects the Internal Recoveries that cannot be charged to other program activities.
Note 3: The respendable revenue amount excludes $301 million of current year adjustments.

Table 2: Services by Program Activity for 2006-2007

(in millions of dollars)

Government Services / Program Activity	Budgetary Non-Statutory Expenditures							Budgetary Statutory Expenditures			Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	Net Planned Spending
	Operating	Special Purpose Allowances	Capital	Contributions	Gross Non-Statutory Expenditures	Less: Respendable Revenue	Net Non-Statutory Expenditures	Employee Benefit Plans and Minister Salary and Car Allowance	Revolving Funds (Note 1)	Total Statutory Expenditures			
REAL PROPERTY													
REAL PROPERTY TOTAL	32.0	1,825.0	342.6	1.2	2,200.8	279.8	1,921.0	3.5	(8.0)	(4.5)	1,916.5	34.1	2,263.6
ACQUISITIONS													
ACQUISITIONS TOTAL	213.4	-	-	-	213.4	49.5	163.9	28.0	-	28.0	191.9	1.6	193.5
INFORMATION TECHNOLOGY													
INFORMATION TECHNOLOGY TOTAL	277.1	-	-	-	277.1	140.7	136.4	20.0	-	20.0	156.4	(3.4)	153.0
RECEIVER GENERAL AND PUBLIC SERVICE COMPENSATION													
RECEIVER GENERAL AND PUBLIC SERVICE COMPENSATION TOTAL	154.8	86.3	-	-	241.1	73.3	167.8	18.2	-	18.2	186.0	(0.7)	185.3

Table 2: Services by Program Activity for 2006-2007 (cont'd)

(in millions of dollars)

Common Service Program Activity	Budgetary Non-Statutory Expenditures							Budgetary Statutory Expenditures			Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	Net Planned Spending
	Operating	Special Purpose Allotments	Capital	Contributions	Gross Non-Statutory Expenditures	Less: Respendable Revenue	Net Non-Statutory Expenditures	Employee Benefit Plans and Minister's Salary and Car Allowance	Revolving Funds (Note 1)	Total Statutory Expenditures			
GOVERNMENT INFORMATION AND CONSULTING													
Business and Information Services	39.1	-	-	2.4	41.5	(11.3)	30.2	2.6	-	2.6	32.8	(0.6)	32.2
Government Information Stewardship	17.5				17.5	(0.1)	17.4	1.1	-	1.1	18.4	(0.4)	18.1
GOVERNMENT INFORMATION AND CONSULTING TOTAL	56.6	-	-	2.4	59.0	(11.4)	47.6	3.7	-	3.7	51.3	(0.9)	50.4
OFFICE OF GREEN GOVERNMENT OPERATIONS													
Office of Green Government Operations Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Office of Green Government Operations Stewardship	1.2	-	-	-	1.2	-	1.2	0.1	-	0.1	1.3	-	1.3
OFFICE OF GREEN GOVERNMENT OPERATIONS TOTAL	1.2	-	-	-	1.2	-	1.2	0.1	-	0.1	1.3	-	1.3
BUSINESS INTEGRATION													
Business Integration Services	20.6	-	-	-	20.6	(12.2)	8.4	1.3	-	1.8	10.2	(0.2)	10.0
Business Integration - Performance Management (Note 2)	33.5				33.5	(28.5)		5.4		5.4	5.4		5.4
BUSINESS INTEGRATION TOTAL	59.1	-	-	-	59.1	(50.7)	8.4	7.2	-	7.2	15.6	(0.2)	15.4
SPECIAL OPERATING AGENCIES													
Consulting and Audit Canada Revolving Fund	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.5)	(6.5)	(6.5)	-	(6.5)
Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology	52.8	-	-	-	52.8	-	52.8	-	-	-	52.8	0.4	53.2
Translation Bureau Revolving Fund	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Translation Stewardship	2.5	-	-	-	2.5	-	2.5	-	-	-	2.5	-	2.5
SPECIAL OPERATING AGENCIES TOTAL	54.8	-	-	-	54.8	-	54.8	-	(6.5)	(6.5)	54.3	(0.4)	53.9
TOTAL DEPARTMENT	849.0	1,911.3	342.6	3.6	3,106.5	605.4	2,501.1	80.7	(8.5)	72.2	2,573.3	343.1	2,916.4

Totals may not add up due to rounding

Note 1: Detailed financial information for the revolving funds is available in the Revolving Fund financial tables 8 to 14

Note 2: Figure reflects the internal Recoveries that cannot be charged to other program activities

Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates

(in millions of dollars)

Vote or Statutory Item	Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2006-2007	Main Estimates 2005-2006
1	Operating expenditures	**2,154.8**	2,078.4
5	Capital expenditures	**342.6**	327.9
10	Grants and contributions	**3.6**	7.6
(S)	Minister of Public Works and Government Services - Salary and motor car allowance	**0.1**	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	**80.6**	79.1
(S)	Real Property Disposition Revolving Fund	**(8.0)**	(9.0)
(S)	Optional Services Revolving Fund	**-**	-
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	**(0.5)**	(0.4)
(S)	Translation Bureau Revolving Fund	**-**	-
(S)	Payment in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities	**-**	-
(S)	Real Property Services Revolving Fund	**-**	-
(S)	Telecommunications and Informatics Revolving Fund	**-**	-
(S)	Defence Production Revolving Fund	**-**	-
	TOTAL DEPARTMENT	**2,573.3**	2,483.7

Totals may not add up due to rounding.

Table 4: Cost of Services Received Without Charge

(in millions of dollars)

Cost of Services Received Without Charge:	Government Services
Contributions covering employer share of employees insurance premiums and expenditures paid by TBS *(excluding revolving funds)*	31.8
Worker's compensation coverage provided by Human Resources and Social Development Canada	2.4
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	3.7
2006-2007 COST OF SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE	37.9

Totals may not add up due to rounding







Table 5: Capital Spending by Program Activity

(in millions of dollars)

Program Activity	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
FEDERAL ACCOMMODATION AND HOLDINGS	296.1	**654.8**	499.9	417.2

Totals may not add up due to rounding.

Table 6: Loans, Investments, and Advances by Program Activity

Note: Parliament authorized a total drawdown of $50 million for the seized property working capital account. Based on historical analysis, a drawdown of approximately $13 million is anticipated against this working capital account over the planning period.

Table 7: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

(in millions of dollars)

SERVICE Program Activity	Forecast Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
RESPENDABLE REVENUE				
REAL PROPERTY				
Federal Accommodation and Holdings				
Rentals and Concessions	452.7	278.4	277.9	277.9
Real Property Stewardship	1.8	1.4	1.5	1.5
Real Property Services Revolving Fund				
Recoveries of disbursements on behalf of clients	623.3	678.3	739.3	737.0
Fee revenues from real property related common services	161.5	168.9	171.4	173.8
	784.8	847.2	910.7	910.8
Real Property Disposition Revolving Fund				
Sales of real properties	13.0	12.0	12.0	12.0
SERVICE TOTAL	1,252.3	1,139.0	1,202.1	1,202.2
ACQUISITIONS				
Acquisition Services				
Major Crown Projects	12.5	6.6	6.6	6.6
Acquisition	23.2	14.9	14.9	14.9
Canadian General Standards Board	2.4	1.8	1.8	1.8
Seized Property Management	10.7	8.6	8.6	8.6
Others	11.2	9.0	9.3	9.6
	60.0	40.9	41.2	41.5
Supply Operations Stewardship	5.7	8.6	8.4	8.6
Optional Services Revolving Fund				
Traffic and Vaccine	94.7	90.0	90.0	90.0
Crown Assets Distribution	-	-	-	-
Communication Procurement	2.9	4.1	4.1	4.1
Locally Shared Support Services	7.2	6.3	6.3	6.3
	104.8	100.4	100.4	100.4
SERVICE TOTAL	170.5	149.9	150.0	150.5
INFORMATION TECHNOLOGY				
IM/IT Services	218.3	140.1	139.2	139.3
IM/IT Stewardship	3.6	0.6	0.6	0.6
Telecommunications Services Revolving Funds	137.9	135.8	144.0	144.0
SERVICE TOTAL	359.8	276.5	283.8	283.9
RECEIVER GENERAL AND PUBLIC SERVICE COMPENSATION				
Receiver General Services	3.7	2.4	2.4	2.4
Receiver General Stewardship	16.4	21.3	21.2	21.3
Public Service Compensation	2.8	1.9	1.9	1.9
Public Service Pay Stewardship	7.3	3.6	3.8	3.8
Public Service Pension Stewardship	54.8	44.1	32.7	29.3
SERVICE TOTAL	85.0	73.3	62.0	58.7







Table 7: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue (cont'd)

(in millions of dollars)

SERVICE Program Activity	Forecast Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
GOVERNMENT INFORMATION AND CONSULTING				
Government Information Services	14.1	**11.3**	11.3	11.3
Government Information Stewardship	1.5	**0.1**	0.1	0.1
SERVICE TOTAL	15.6	**11.4**	11.4	11.4
BUSINESS INTEGRATION SERVICES				
Business Integration Services	15.9	**12.2**	12.5	12.5
Business Integration - Performance Management	37.6	**38.5**	38.5	38.5
SERVICE TOTAL	53.5	**50.7**	51.0	51.0
SPECIAL OPERATING AGENCIES				
Consulting and Audit Revolving Fund	122.7	**99.2**	100.2	101.1
Translation Bureau Revolving Fund				
Translation Services	207.3	**201.4**	204.4	205.4
Interpretation Services	3.6	**3.5**	3.0	3.0
Terminology Services	0.6	**1.0**	1.0	1.0
	211.5	**205.9**	208.4	209.4
SERVICE TOTAL	334.2	**305.1**	308.6	310.5
TOTAL RESPENDABLE REVENUE	2,270.9	**2,005.9**	2,068.9	2,068.2
NON-RESPENDABLE REVENUE				
Dry Docks	5.0	**5.0**	5.0	5.0
Other non-tax revenue	17.4	**16.5**	15.7	15.7
TOTAL NON-RESPENDABLE REVENUE	22.4	**21.5**	20.7	20.7
TOTAL RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE	2,293.3	**2,027.4**	2,089.6	2,088.9

Totals may not add up due to rounding.

Table 8.1: Real Property Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	161.5	**168.9**	171.4	173.8
Expenses				
Operating:				
Salaries and Employee Benefits	100.0	**106.1**	107.9	109.5
Occupancy Costs	3.4	**6.5**	6.5	6.5
Corporate and Administrative Costs	16.7	**16.7**	16.7	16.7
Other Operating Costs	41.4	**39.6**	40.3	41.1
Expenses Total	161.5	**168.9**	171.4	173.8
Surplus (Loss)	-	-	-	-

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	-	-	-	-
Authority (provided) used during year	-	-	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	-	-	-	-
Net authority (provided) used at the end of year	-	-	-	-
Authority Limit	150.0	**150.0**	150.0	150.0
Unused authority carried forward	150.0	**150.0**	150.0	150.0

Totals may not add up due to rounding.

Note: Recoverable disbursements on behalf of clients are not included in respendable revenue and expenses (2005-2006: $623.3M; 2006-2007 $678.3M; 2007-2008: $739.3M and 2008-2009: $737.0M).







Table 8.2: Real Property Disposition Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	13.0	**12.0**	12.0	12.0
Expenses	4.0	**4.0**	4.0	4.0
Surplus (Loss)	9.0	**8.0**	8.0	8.0

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	(9.0)	**(8.0)**	(8.0)	(8.0)
Authority (provided) used during year	(9.0)	**(8.0)**	(8.0)	(8.0)
Net authority (provided) used at the start of year	(2.9)	**(2.9)**	(2.9)	(2.9)
Payments to the Consolidated Revenue Fund	9.0	**8.0**	8.0	8.0
Net authority (provided) used at the end of year	(2.9)	**(2.9)**	(2.9)	(2.9)
Authority limit	5.0	**5.0**	5.0	5.0
Unused authority carried forward	7.9	**7.9**	7.9	7.9

Totals may not add up due to rounding.

Table 8.3: Defence Production Revolving Fund

Note: Parliament authorized a total drawdown of $100 million for the Defence Production Revolving Fund. No activities are anticipated over the planning period.





Table 8.4: Optional Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	104.8	**100.4**	100.4	100.4
Expenses				
Operating:				
Salaries and Employee Benefits	1.7	**3.4**	3.4	3.4
Product Cost	85.8	**94.3**	94.3	94.3
Other Operating Costs	17.3	**2.7**	2.7	2.7
Expenses Total	104.8	**100.4**	100.4	100.4
Surplus (Loss)	-	**-**	-	-

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	-	-	-	-
Authority (provided) used during year	-	-	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	(5.0)	**(5.0)**	(5.0)	(5.0)
Net authority (provided) used at the end of year	(5.0)	**(5.0)**	(5.0)	(5.0)
Authority limit	35.0	**35.0**	35.0	35.0
Unused authority carried forward	40.0	**40.0**	40.0	40.0

Totals may not add up due to rounding.







Table 8.5: Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	137.9	**135.8**	144.0	144.0
Expenses				
Operating:				
Salaries and Employee Benefits	20.2	**17.9**	18.3	18.3
Product Cost	103.2	**99.8**	107.1	107.1
Amortization	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Other Operating Costs	14.3	**17.9**	18.4	18.4
Expenses Total	137.9	**135.8**	144.0	144.0
Surplus (Loss)	-	-	-	-

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	-	-	-	-
Less items not requiring use of funds:				
Amortization	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Net financial resources (provided by) used in operating activities	(0.2)	**(0.2)**	(0.2)	(0.2)
Investing Activities:				
Capital assets:				
Net Acquisitions	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Net financial resources (provided by) used in investing activities	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Financing Activities:				
Transfer of accumulated surplus to the Vote for ITSB transformation (Note 1)	7.0	-	-	-
Net financial resources (provided by) used in financing activities	7.0	-	-	-
Authority (provided) used during year	7.0	-	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	(25.7)	**(18.7)**	(18.7)	(18.7)
Net authority (provided) used at the end of year	(18.7)	**(18.7)**	(18.7)	(18.7)
Authority limit	20.0	**20.0**	20.0	20.0
Unused authority carried forward	38.7	**38.7**	38.7	38.7

Totals may not add up due to rounding.

Note 1: As per TB decision number 831746, investment from Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund in order to progress certain activities in support of the transformation of the Information Technology Services Branch.



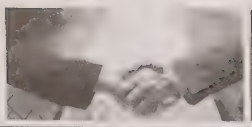


Table 8.6: Consulting and Audit Canada Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	122.7	99.2	100.2	101.1
Expenses				
Operating:				
Salaries and Employee Benefits	38.7	37.9	38.7	39.5
Product Cost	73.0	50.2	50.2	50.2
Amortization	0.5	0.3	0.3	0.2
Other Operating Costs	10.2	10.7	10.9	11.1
Interest	0.1	0.1	0.1	0.1
Expenses Total	122.5	99.2	100.2	101.1
Surplus (Loss)	0.2	-	-	-

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	(0.2)	-	-	-
Less items not requiring use of funds:				
Amortization	0.5	0.3	0.3	0.2
Provision for employee termination benefits	0.8	0.5	0.5	0.5
Net financial resources (provided by) used in operating activities	(1.5)	(0.8)	(0.8)	(0.7)
Investing Activities:				
Capital assets:				
Net Acquisitions	1.1	0.3	0.3	0.2
Net financial resources (provided by) used in investing activities	1.1	0.3	0.3	0.2
Authority (provided) used during year	(0.4)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
Net authority (provided) used at the start of year	(9.2)	(9.6)	(10.1)	(10.6)
Net authority (provided) used at the end of year	(9.6)	(10.1)	(10.6)	(11.1)
Authority limit	20.0	20.0	20.0	20.0
Unused authority carried forward	29.6	30.1	30.6	31.1

Totals may not add up due to rounding







Table 8.7: Translation Bureau Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Respendable Revenue	211.5	**205.9**	208.4	209.4
Expenses				
Operating:				
Salaries and Employee Benefits	150.0	**136.8**	138.0	139.0
Amortization	2.2	**3.0**	2.3	2.5
Other Operating Costs	61.2	**69.8**	71.0	71.0
Expenses Total	213.4	**209.6**	211.3	212.5
Surplus (Loss)	(1.9)	**(3.7)**	(2.9)	(3.1)

This table refers to the Fund's operating surplus and loss, not cash requirements for the fiscal year. The operating surplus or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the surplus or loss do not require a direct cash outlay. The two tables can be reconciled as follows:

Statement of Cash Flows and Projected Use of Authority

(in millions of dollars)

	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Operating Activities:				
(Surplus) Loss	1.9	**3.7**	2.9	3.1
Less items not requiring use of funds:				
Amortization	2.2	**3.0**	2.3	2.5
Net of provision and payments for employee termination benefits	2.2	**2.1**	2.1	2.1
Sub-total	(2.5)	**(1.4)**	(1.5)	(1.5)
Other items not requiring use of funds	0.5	**0.4**	0.5	0.5
Net financial resources (provided by) used in operating activities	(2.0)	**(1.0)**	(1.0)	(1.0)
Investing Activities:				
Capital assets:				
Net Acquisitions	2.0	**1.0**	1.0	1.0
Net financial resources (provided by) used in investing activities	2.0	**1.0**	1.0	1.0
Authority (provided) used during year	-	**-**	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	(26.0)	**(26.0)**	(26.0)	(26.0)
Net authority (provided) used at the end of year	(26.0)	**(26.0)**	(26.0)	(26.0)
Authority limit	10.0	**10.0**	10.0	10.0
Unused authority carried forward	36.0	**36.0**	36.0	36.0

Totals may not add up due to rounding.

Table 9: User Fees

There are no planned amendments to existing user fees or any new user fees for the reporting period covered by the present Report.

Table 10: Details on Project Spending

(in millions of dollars)

Description	Current Estimated Total Cost	*Forecast Spending to March 31, 2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Future Years' Spending Requirements
REAL PROPERTY SERVICES						
Office Accommodation Projects						
Nova Scotia						
Halifax - New Government of Canada Building, Bedford Institute of Oceanography - Construction (I-PPA)	80.3	2.3	**0.5**	12.7	56.6	8.2
Halifax - New Royal Canadian Mounted Police Government of Canada Building - Construction (I-PPA)[2]	57.6	6.6	**2.7**	14.1	18.4	15.9
Prince Edward Island						
Charlottetown - Proposed Government of Canada Building - Construction (S-EPA)	49.8	23.4	**20.5**	5.9	0.0	0.0
Quebec						
Montreal - 740 Bel-air Street - Construction of multi-purpose building including items funded by National Defence (S-EPA)	54.5	52.4	**2.1**	0.0	0.0	0.0
National Capital Region (Quebec)						
Gatineau - Laurier Taché Garage - Renovation (S-EPA)	61.5	46.3	**12.9**	2.3	0.0	0.0
National Capital Region (Ontario)						
Ottawa - Federal Judicial Building - New Construction (I-PPA-MCP)[3]	157.7	16.9	**0.2**	37.7	42.8	60.1
Ottawa - Skyline Campus - Renovation and Federal Occupancy (S-EPA-MCP)	114.3	13.3	**20.0**	64.0	17.0	0.0
Ottawa - Central Heating and Cooling Plant - East Tunnel Replacement (I-PPA)	31.2	0.5	**0.5**	2.7	10.0	17.5
Parliamentary Precinct[7]						
Ottawa & Gat, Que - Library of Parliament (LOP) - Conservation, Rehabilitation and Upgrade (S-EPA-MCP)	127.9	115.5	**12.4**	0.0	0.0	0.0
Ottawa - West Block - Renovation (I-PPA-MCP)	769.2	28.2	**35.0**	168.2	179.3	358.5
Ottawa - Site Infrastructure - New Construction (I-PPA-MCP)	82.5	1.4	**0.0**	0.0	0.0	81.1
Ottawa - Wellington Building - Renovation (I-PPA-MCP)	150.1	1.8	**0.5**	21.5	34.2	92.1
Ottawa - Bank Street - New Construction (I- PPA-MCP) (Deferred)	197.9	9.4	**0.0**	0.0	0.0	188.5
Saskatchewan						
Regina - Government of Canada Building - Acquisition, renovation and fit-up (S-EPA)	47.8	32.8	**13.4**	1.6	0.0	0.0
British Columbia						
Surrey - Royal Canadian Mounted Police "E" Division Headquarters, Purchase Land and Crown Construct (I-PPA-MCP)[6]	204.0	9.6	**0.7**	18.6	88.4	86.7
Non-Office Accommodation Projects						
Ottawa - Cellulose Nitrate Film Storage Facility, National Library of Canada and National Archives of Canada - New Construction (I-PPA))[1]	8.4	1.1	**0.0**	2.9	4.4	0.0
Ottawa – Portrait Gallery of Canada – Renovation (S-EPA-MCP)	32.3	5.4	**13.2**	13.7	0.0	0.0
Lease Accommodation Projects						
National Capital Region (Ontario)						
269 Laurier Avenue West, Ottawa, new lease (LPA)[5]	105.6	22.5	**27.9**	5.6	5.3	44.3
131 Queen Street, Ottawa, new lease (LPA)	166.3	4.8	**32.4**	55.3	12.8	61.0
181 Queen Street, Ottawa, new lease (LPA)	59.9	29.7	**6.7**	5.9	5.9	11.7
Ontario						
180 Queen Street West Toronto, new lease (LPA)	239.0	11.6	**17.8**	8.6	8.6	192.4
277 Front Street East, Toronto, Lease (S-LPA)	75.5	0.3	**0.7**	8.9	8.9	56.7







Table 10: Details on Project Spending (cont'd)

(in millions of dollars)

Description	Current Estimated Total Cost	Forecast Spending to March 31, 2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Future Years' Spending Requirements
Engineering Assets Projects						
Newfoundland and Labrador						
Argentia - Environmental remediation (S-EPA)	92.5	78.5	**7.0**	7.0	0.0	0.0
Quebec						
Quebec - 55 Wharves - Demolition (S-EPA)	19.9	19.8	**0.1**	0.0	0.0	0.0
National Capital Region (Quebec)						
Laniel - Laniel Dam - Reconstruction (S-EPA)	22.0	4.2	**12.6**	5.2	0.0	0.0
National Capital Region (Ontario)						
Between Ott. & Gat - Alexandra Bridge - Renovation/Deck Replacement (I-PPA)[4]	18.6	1.2	**0.6**	8.4	8.4	0.0
INFORMATION TECHNOLOGY						
Projects						
National Capital Region (Ontario/Quebec)						
Ottawa/Gatineau - Shared Travel Services Initiative	96.2	20.5	**4.2**	(0.6)	(0.6)	N/A
PUBLIC SERVICE COMPENSATION						
Pension Modernization Project	115.5	9.5	**32.8**	21.8	9.2	42.2

* For this Report on Plans and Priorities Forecast Spending = Actual Spending to March 31, 2006
1, 2 and 4: Figures as represented reflect initial PPA approval.
3: This project currently has PPA approval less than its estimated total cost, so the cost has been reduced to the PPA amount and the cash flows reduced proportionally; cash flow will be updated once the revised PPA is obtained in October 2006.
5: Planned spending 2007-2021 is rent only.
6: The delivery method is currently under review - it could be lease, lease purchase or build. The definition of client requests and the overall timing is also under review.
7: Additional information is available in the narrative in Section III - Supplementary Information, Status Report on Major Crown Projects
8: The Pierre Elliott Trudeau Judicial Building (PETJB) is still under consideration by both the Department of Justice and PWGSC.

Table 11: Status Report on Major Crown Projects

a. Parliamentary Precinct Project

The Long-Term Vision and Plan (LTVP) for the Parliamentary Precinct, approved in 2001, and amended in 2002, is a detailed framework that provides direction for the renewal of Canada's seat of government - the Parliamentary Precinct. During the LTVP's 25-year implementation period, an extensive preservation program will restore the appearance of the buildings, while bringing them up to modern standards by renovating their electrical, mechanical and safety systems and providing more functional offices and committee rooms in existing buildings. New construction will also be undertaken in the Precinct to meet the space requirements of the Senate, the House of Commons and the Library of Parliament, which cannot be met within existing facilities.

The original Plan consisted of a series of major projects implemented in five phases. Phase I projects (2001-2002 to 2008-2009) included: Library of Parliament; Bank Street Building; Wellington Building Renovation; Site Infrastructure; Victoria Building; East Block masonry; Federal Judicial Building parking; and Site Development. The West Block Renovation Program was originally scheduled within Phase II of the LTVP, following the completion of the Bank Street Building project. In May 2005, PWGSC received agreement from Cabinet to advance the West Block Renovation to Phase I of the LTVP. As a result the Bank Street Building and Site Infrastructure projects were suspended pending a review of the overall LTVP.

The renovation of the Library of Parliament was completed in 2006-07.

Further information on this subject may be found on the website located at:
http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_a-e.html

b. Shared Travel Services Initiative

The Shared Travel Services Initiative (STSI) project is a multi-million dollar initiative ($ 96.2 million). The solution will provide fully functional, comprehensive, and seamlessly integrated "employee-friendly" travel services to government employees, and provide for better travel expense management. Travel services include the following:

- Full-service travel agency;
- On-line reservation service;
- Travel expense claim service;
- Travel card service;
- Traveler's reimbursement service;
- Business intelligence service;
- Employee Portal; and
- Employee traveler service network.

Further information on this subject may be found on the website located at:
http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_b-e.html







c. Pension Modernization Project

The Government of Canada Pension Modernization Project (GoCPMP) is the renewal of PWGSC's pension administration systems and business processes to enable PWGSC to replace thirty-five year-old technology and to use industry best practices to deliver pension administration services to public service employees, employers and pensioners. It is expected that the GoCPMP will be able to procure a system solution that has the flexibility and functionality to simultaneously meet the unique requirements of administering the *Public Service Superannuation Act* as well as providing the capability of administering multiple other pension plans. It will also provide information management and access tools that allow expert pension advisors to administer pensions effectively and provide timely, accurate and consistent responses to plan members, employers and administrators. The solution will provide sustainable systems capable of efficient adoption of future technologies and best pension administration practices. The current cost estimate is $115.5 million ($19.5 million for the Definition Phase) and project completion is planned for early 2012.

Further information on this subject may be found on the website located at:
http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_c-e.html

Table 12: Details on Transfer Payment Programs

TRANSFER PAYMENTS	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Contributions				
Canadian Standards Association	0.012	**0.012**	0.012	0.012
Contributions to Argentia Management Authority	4.00	**1.17**		
Divestiture of the Harbourfront Park in Trois-Rivieres	5.07			
Contributions in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness		**1.45**	1.45	1.45
Total Contributions	9.08	**2.63**	1.46	1.46
Grants				
Government Information Services				
Grants in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness	1.00	**1.00**	1.00	1.00
Total Grants	1.00	**1.00**	1.00	1.00
Other Payments (Statutory)				
Payment to Municipalities and Other Taxing Authorities	471.84	**496.53**	506.47	516.59
Recoveries from Custodian Departments	(471.84)	**(496.53)**	(506.47)	(516.59)
Grants in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness	1.00	**1.00**	1.00	1.00
Total Other Payments	1.00	**1.00**	1.00	1.00
Total Transfer Payments	10.08	**3.63**	2.46	2.46

Totals may not add up due to rounding

Table 13: Alternative Service Delivery

Over the next three (3) years, PWGSC will use significant new ASD initiatives or will be continuing existing ASD initiatives for the following programs and/or services.

Name of ASD Initiative	Current Status	Projected Implementation Date	Contact
New ASD Contract for Property Management and Project delivery services including Optional services on a national scale for an inventory of about 2.9 million sq.m.	Eight (8) separate contracts, valued at about $5.4 Billion, awarded to SNC Lavalin-ProFac (SNCLPF) for a term of 4 years with three renewal options for 2 years each.	Contract commencement – April 01, 2005.	Regis Gagne Director, Implementation Service Transformation Office 613 736 3158 regis.gagne@pwgsc.gc.ca
Exercise of Optional services (Lease administration, Facility Management, Commercial leasing, Project delivery ($200K to $1,000K).	Addition to existing SNCLPF contracts: - Assessment of HR impact; - Study of strategy for HR management; and - Develop business case.	TB approval of Business Case – April 2007.	Regis Gagne Director, Implementation Service Transformation Office 613 736 3158 regis.gagne@pwgsc.gc.ca
ASD Contract for Property Management and Project delivery services including Optional services on a national scale for the remaining inventory (about 3 to 4 million sq.m).	Activity delayed.	Expected Contract commencement 2007-08.	Regis Gagne Director, Implementation Service Transformation Office 613 736 3158 regis.gagne@pwgsc.gc.ca







Table 14: Horizontal Initiatives

a. Government of Canada Marketplace

The Government of Canada Marketplace (GoCM) is a project of the Electronic Supply Chain (ESC) Program. This end-to-end purchasing service will allow participating departments and agencies to buy a wide variety of goods and services on-line. It also will capture and make available the purchasing information of the Government of Canada (GoC). The GoCM Service is a key enabler of the GoC's Procurement Reform transformation. It supports this initiative through automated and simplified purchasing processes, provision of timely and comprehensive purchasing information, and promotion of standardized purchasing information across the GoC, while maintaining the highest levels of transparency and accountability.

Further information on this subject may be found on the website located at:
http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl14_a-e.html

b. Sydney Tar Ponds and Coke Ovens Clean-up Project

The Sydney Tar Ponds and Coke Ovens Clean-up Project is a joint federal-provincial initiative for the remediation of approximately 100 hectares of contaminated site resulting from a century of steel manufacturing in Cape Breton. The project is in support of the federal government's sustainable development initiative, recognizing the environmental, social and economic dimensions of the Sydney area. The project outcomes will result in environmental, economic, and social benefits for Nova Scotians, First Nations Communities and all Canadians. Downtown Sydney will have new land to be developed, which will aid in rejuvenation of the economically depressed area. A Memorandum of Agreement describing the management of the project between the Province of Nova Scotia and the federal government was signed in May 2004. A Project Management Committee (PMC), which includes senior representatives from both the federal and provincial governments, was established to oversee all aspects of the project. The total project cost is estimated at $400 million (Federal: $280 million, Nova Scotia: $120 million). The project is being delivered through the Sydney Tar Pond Agency (STPA).

Further information on this subject may be found on the website located at:
http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl14_b-e.html

Table 15: Sustainable Development Strategy

What are the key goals, objectives, and/or long term targets of the SDS?	The PWGSC Sustainable Development Strategy (SDS) 2003 was tabled in Parliament in February 2004. SDS 2003 contained departmental commitments relating to four goals: • Greening PWGSC's operations as a custodian and provider of facilities and common-use office space to federal departments; • Greening PWGSC's services to federal departments and agencies; • Greening PWGSC's internal operations; and • Providing national and international leadership in the greening of government operations.
How do your key goals, objectives and/or long-term targets help achieve your department's strategic outcomes?	As in the previous SD strategies, SDS 2003 focused on environmental issues. However, reflecting PWGSC's emphasis on service delivery to colleague departments and agencies, the 2003 strategy considered social and economic factors, as well. Through these SD strategies, PWGSC aims to promote sustainable development and sustainable operations in the federal government over the next 10 to 15 years.
What were your targets for the reporting period? What is your progress to date?	Progress toward the PWGSC SDS 2003 targets over fiscal year 2004-05 was steady. Where targets are identified as being at risk, recovery plans will be identified and implemented. Details on performance in relation to SDS 2003 commitments can be found in the PWGSC Sustainable Development Performance Report. This report is available on the Internet at http://www.pwgsc.gc.ca/sd-env/text/performance-report-e.html.
What adjustments have you made, if any? (To better set the context for this information, discuss how lessons learned have influenced your adjustments.)	As implementation of SD is a priority for PWGSC, SDS 2003 and the drafting of the next SDS will play a role in the plans and priorities of the department in 2006-07. To achieve SDS objectives, the Office of Greening Government Operations (OGGO) on behalf of PWGSC, will monitor performance as well as provide environmental expertise, services and support to Branches responsible for implementing the various targets. OGGO will also lead PWGSC in the planning and development of PWGSC's Sustainable Strategy 2007-09. The department will take into account the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD) recommendations to use a government-wide approach (common priorities) on Greening government operations, which is led by PWGSC and which will be disseminated for guidance in February 2006. Furthermore, PWGSC will produce clear and measurable targets to allow transparent management of reporting of the SDS, and contributions to the *Way Forward* initiative.







Table 16: Internal Audits and Evaluations

Mandated Internal Audits	Estimated Start Date	Estimated Completion Date
Audit of the Financial Statements for the Translation Bureau Revolving Fund for Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Statements for the Real Property Disposition Revolving Fund for Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Statements for the Consulting & Audit Canada Revolving Fund for Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Statements for the Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund for Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Statements for the Optional Services Revolving Fund for the Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Statements for the Real Property Services Revolving Fund for the Fiscal Year Ended March 31, 2006	January 2006	September 2006
Audit of the Financial Report of the Administrative Costs Chargeable to the Canada Pension Plan Account for the Year Ended March 31, 2006	April 2006	December 2006
Follow-up of Internal Audit Recommendations	April 2006	March 2007
Follow-up of Auditor General Recommendations	April 2006	March 2007
Mandatory Evaluations	**Estimated Start Date**	**Estimated Completion Date**
Evaluation Framework for the Interim Cost-Share Agreement for Sydney Tar Ponds and Coke Ovens Remediation Project	April 2006	September 2006
Evaluation of the Interim Cost-Share Agreement for Sydney Tar Ponds and Coke Ovens Remediation Project	July 2006	December 2006
Interim Evaluation of the New Alternative Form of Delivery for Real Property Services - Phase 2	July 2006	December 2006

Note: The final Internal Audit and Evaluation project list, including discretionary projects, approved by the Audit, Assurance and Ethics Committee is available on the following PWGSC Internet site: http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/proj-e.html.

OTHER ITEMS OF INTEREST

Contacts:

Alain Trépanier
A/Assistant Deputy Minister
Corporate Services, Policy and Communications Branch
(819)956-4056

Mike Hawkes
A/Chief Financial Officer
Finance Branch
(819)956-7226

Related Internet Sites:

Acquisition Services: http://www.pwgsc.gc.ca/acquisitions
Business Access Canada: http://www.contractscanada.gc.ca
Compensation Service Standards:
http://www.pwgsc.gc.ca/compensation/service/serv-servicelevels2002-e.html
Consulting and Audit Canada: http://www.cac.gc.ca
Government of Canada: http://www.canada.gc.ca
Information Technology Services: http://www.pwgsc.gc.ca/text/factsheets/info_technology-e.html
Internal Audits and Evaluations: http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/toc-e.html
Modern Comptrollership in Action: http://www.pwgsc.gc.ca/mmpa/2003/text/index-e.html
Office of Greening Government Operations: http://www.pwgsc.gc.ca/greening
Office of the Auditor General of Canada: http://www.oag-bvg.gc.ca/
Public Service Compensation: http://www.pwgsc.gc.ca/compensation
Public Works and Government Services Canada: http://www.pwgsc.gc.ca
PWGSC Government On-Line (GOL) Public Report: http://www.pwgsc.gc.ca/gol/text/index-e.html
PWGSC Alternative Forms of Delivery: http://www.pwgsc.gc.ca/realproperty/afps-afd/text/index-e.html
PWGSC Report Card on Compliance with Response Deadlines under the *Access to Information Act*:
http://www.infocom.gc.ca/reports/section_display-e.asp?intSectionId=390
Real Property Services: http://www.pwgsc.gc.ca/realproperty/
Receiver General: http://www.pwgsc.gc.ca/recgen
Small and Medium Enterprises: http://www.pwgsc.gc.ca/sme
Speech from the Throne: http://www.sft-ddt.gc.ca/default_e.htm
Translation Bureau: http://www.translationbureau.gc.ca
Treasury Board Secretariat 2006-2007 Report on Plans and Priorities Guidelines: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3_e.pdf





AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Personnes-ressources

Alain Trépanier
Sous-ministre adjoint par intérim
Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications
819-956-4056

Mike Hawkes
Chef des finances par intérim
Direction générale des finances
819-956-7226

Sites Web connexes

- Accès entreprises Canada : http//www.contractscanada.gc.ca
- Approvisionnements : http://www.pwgsc.gc.ca/approvisionnements/
- Autres formes de prestation de services de TPSGC : http://www.tpsgc.gc.ca/realproperty/afps-afd/text/index-f.html
- Bureau de la traduction : http://www.bureaudelatraduction.gc.ca
- Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales : http//www.tpsgc.gc.ca/ecologisation
- Bureau du vérificateur général du Canada : http://www.oag-bvg.gc.ca/
- Conseils et Vérification Canada : http://www.cvc.gc.ca
- Direction générale des biens immobiliers : http://www.pwgsc.gc.ca/biensimmobiliers/
- Discours du Trône http://www.sft-ddt.gc.ca/default_f.htm
- Fiche de rendement sur la conformité avec les délais de réponse visés par la *Loi sur l'accès à l'information* de TPSGC : http://www.infocom.gc.ca/reports/section_display-f.asp?intSectionId=390
- Gouvernement du Canada : http://www.canada.gc.ca/
- *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses pour 2006-2007*, Secrétariat du Conseil du Trésor : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3_f.pdf
- Le contrôleur moderne à l'œuvre : http://www.tpsgc.gc.ca/mmpa/2003/text/index-f.html
- Niveaux de service de rémunération : http://www.tpsgc.gc.ca/compensation/service/serv-servicelevels2002-f.html
- Petites et moyennes entreprises : http://www.tpsgc.gc.ca/pme
- Rapport public du Gouvernement en direct à TPSGC : http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/index-f.html
- Rapports de vérification interne et d'évaluation : http://www.tpsgc.gc.ca/aeb/text/toc-f.html
- Receveur général : http://www.tpsgc.gc.ca/recgen
- Rémunération de la fonction publique : http://www.tpsgc.gc.ca/remuneration/
- Services d'infotechnologie : http://www.pwgsc.gc.ca/text/factsheets/info_technology-f.html
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : http://www.tpsgc.gc.ca







Tableau 16 : Vérifications internes et évaluations

Vérifications internes obligatoires	Date de début prévue	Date de fin prévue
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable du Bureau de la traduction pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable des services optionnels pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification des états financiers du Fonds renouvelable des Services immobiliers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Janvier 2006	Septembre 2006
Vérification du Rapport financier sur les coûts d'administration imputables au compte du Régime de pensions du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006	Avril 2006	Décembre 2006
Suivi des recommandations découlant des vérifications internes	Avril 2006	Mars 2007
Suivi des recommandations de la vérificatrice générale	Avril 2006	Mars 2007
Évaluations obligatoires	**Date de début prévue**	**Date de fin prévue**
Cadre d'évaluation de l'accord provisoire de partage des coûts du projet d'assainissement des étangs bitumineux et des fours à coke de Sydney	Avril 2006	Septembre 2006
Évaluation de l'accord provisoire de partage des coûts du projet d'assainissement des étangs bitumineux et des fours à coke de Sydney	Juillet 2006	Décembre 2006
Évaluation provisoire de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers – Phase 2	Juillet 2006	Décembre 2006

Nota : Les projets de vérification interne et d'évaluation, y compris les projets discrétionnaires, approuvés par le Comité de vérification, de certification et d'éthique sont affichés sur le site Web de TPSGC, à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/aeb/text/proj-f.html.







Tableau 15: Stratégie de développement durable (suite)

Quels rajustements avez-vous faits, le cas échéant? (Afin de mieux placer le contexte pour cette information, indiquer comment les leçons apprises ont influencé le choix des rajustements à faire.)	Étant donné que le développement durable est une priorité pour TPSGC, la SDD 2003 et la préparation de la prochaine SDD auront des incidences sur les plans et les priorités du Ministère en 2006-2007. Afin d'atteindre les objectifs énoncés dans la SDD, le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales surveillera le rendement pour le compte de TPSGC et fournira une expertise environnementale, des services et un soutien aux directions générales responsables de la mise en œuvre des diverses mesures permettant d'atteindre les objectifs. Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales dirigera en outre les efforts de TPSGC dans la planification et l'élaboration de la Stratégie de développement durable de 2007-2009. Le Ministère tiendra aussi compte de la recommandation de la commissaire à l'environnement et au développement durable, qui préconise l'adoption d'une approche pangouvernementale (priorités communes) pour l'écologisation des opérations gouvernementales. Cette approche, dirigée par TPSGC, sera diffusée à titre d'orientation en février 2006. De plus, TPSGC fixera des objectifs clairs et mesurables qui favoriseront une gestion transparente des progrès réalisés en matière de développement durable et qui permettront de fournir un apport à l'initiative *Les prochaines étapes*.

Tableau 15: Stratégie de développement durable

Quels sont les principaux buts et/ou les objectifs à long terme de la Stratégie de développement durable?	La Stratégie de développement durable (SDD) 2003 de TPSGC a été déposée au Parlement en février 2004. Elle indiquait les engagements ministériels relatifs aux quatre buts suivants : • écologiser les opérations de TPSGC comme gardien du parc immobilier et comme fournisseur d'installations et de locaux à bureaux d'utilisation commune aux ministères fédéraux; • écologiser les services fournis aux autres ministères et organismes fédéraux; • écologiser les opérations internes de TPSGC; • exercer un leadership national et international dans l'écologisation des opérations gouvernementales.
De quelle façon les principaux buts et/ou les objectifs à long terme aident-ils votre Ministère à atteindre ses résultats stratégiques?	À l'instar des stratégies précédentes, la SDD 2003 est axée sur les aspects environnementaux. Cependant, comme TPSGC a pour mandat d'assurer la prestation de services visant à répondre aux besoins des autres ministères et organismes fédéraux, elle intègre également des considérations sociales et économiques. Par ces stratégies, TPSGC vise à promouvoir le développement durable et des opérations durables au sein du gouvernement fédéral dans les dix à quinze prochaines années.
Quels étaient vos objectifs pour la période visée et quels sont les progrès réalisés jusqu'à maintenant?	Les progrès réalisés en 2004-2005 en regard des objectifs de la SDD 2003 ont été constants. Lorsque des objectifs présenteront des risques, des plans de redressement seront élaborés et mis en œuvre. On trouve des détails sur les progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs énoncés dans la SDD 2003 dans le Rapport sur le rendement en matière de développement durable, qui est affiché sur Internet à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/sd-env/text/performance-report-f.html.





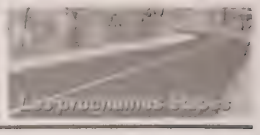


Tableau 14 : Initiatives horizontales

a. Marché en direct du gouvernement du Canada

Le Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC) fait partie du programme de la Chaîne d'approvisionnement électronique. Ce nouveau service d'achat intégré permettra aux ministères et aux organismes participants d'acheter en ligne une grande variété de biens et de services. Il permettra également de consigner les renseignements sur les achats du gouvernement du Canada à des fins de consultation. Le MDGC facilitera la réforme des approvisionnements du gouvernement du Canada grâce à des processus d'achat simplifiés et automatisés, à la production à point nommé de renseignements complets sur les achats et à la promotion de l'information normalisée sur les achats dans l'ensemble du gouvernement, parallèlement au maintien des plus hauts niveaux de transparence et de responsabilisation.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, rendez-vous à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl14_a-f.html.

b. Projet d'assainissement des étangs bitumineux et des fours à coke de Sydney

Le projet d'assainissement des étangs bitumineux et des fours à coke de Sydney est une initiative fédérale-provinciale visant la restauration d'un site d'environ 100 hectares, contaminé à la suite d'un siècle de fabrication d'acier au Cap-Breton. Le projet appuie l'initiative de développement durable du gouvernement fédéral. Il prend en compte les aspects environnementaux, sociaux et économiques de la région de Sydney, et produira des avantages sur ces trois plans pour les Néo-Écossais, les collectivités des Premières Nations et l'ensemble de la population canadienne. De nouveaux terrains pourront être exploités dans le centre-ville de Sydney, ce qui contribuera à la revitalisation du secteur, en proie au marasme économique. Un protocole d'entente entre la province de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement du Canada, décrivant le mode de gestion du projet, a été signé en mai 2004. Un comité de gestion de projet, comprenant des cadres supérieurs des gouvernements fédéral et provincial, a été formé pour superviser tous les aspects du projet. Le coût total du projet est estimé à 400 millions de dollars (contribution du gouvernement fédéral : 280 millions; contribution du gouvernement de la Nouvelle-Écosse : 120 millions). Le projet est exécuté par la Sydney Tar Ponds Agency.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, rendez-vous à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl14_c-f.html.

Tableau 12 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

(en millions de dollars)

PAIEMENTS DE TRANSFERT	Prévisions des dépenses 2007-2008	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Contributions				
Association canadienne de normalisation	0,012	**0,012**	0,012	0,012
Contributions à Argentia Management Authority	4,00	**1,17**		
Dessaisissement du Parc portuaire de Trois-Rivières	5,07			
Contributions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et une prise de conscience sociale		**1,45**	1,45	1,45
Total des contributions	9,08	**2,63**	1,46	1,46
Autres paiements de transfert (prévus par la loi)				
Paiements versés aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices	471,84	**496,53**	506,47	516,59
Recouvrement auprès des ministères gardiens	(471,84)	**(496,53)**	(506,47)	(516,59)
Subventions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et une prise de conscience sociale	1,00	**1,00**	1,00	1,00
Total des autres paiements de transfert	1,00	**1,00**	1,00	1,00
Total des paiements de transfert	10,08	**3,63**	2,46	2,46

Les chiffres étants arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

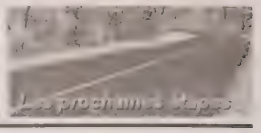
Tableau 13 : Autres formes de prestation de services (AFPS)

Au cours des trois prochaines années, TPSGC aura recours aux AFPS ou poursuivra les initiatives déjà en cours pour les programmes ou les services suivants :

Nom de l'initiative AFPS	Situation actuelle	Date de mise en oeuvre prévue	Personne-ressource
Nouveau contrat AFPS pour des services de gestion des immeubles et de réalisation de projets, y compris les services optionnels, à l'échelle nationale pour un répertoire d'environ 2,9 millions de mètres carrés.	Huit contrats individuels d'une valeur d'environ 5,4 milliards de dollars, attribués à SNC-Lavalin ProFac pour une période de quatre ans, assortis de trois options de renouvellement pour deux ans chacune.	Entrée en vigueur du contrat : le 1er avril 2005.	Régis Gagné Directeur, Bureau de la transformation des services (613) 736-3158 regis.gagne@tpsgc.gc.ca
Exercice des services optionnels (administration de baux, gestion des installations, location de locaux commerciaux et réalisation de projets) (de 200 000 $ à 1 000 000 $).	Ajout aux contrats existants attribués à SNC-Lavalin ProFac : - évaluation des répercussions sur les RH; - étude de la stratégie de gestion des RH; - préparation de l'analyse de rentabilisation.	Approbation du CT de l'analyse de rentabilisation : avril 2007.	Régis Gagné Directeur, Bureau de la transformation des services (613) 736-3158 regis.gagne@tpsgc.gc.ca
Contrat AFPS pour des services de gestion des immeubles et de réalisation de projets, y compris les services optionnels, à l'échelle nationale pour le reste du répertoire, soit de 3 à 4 millions de mètres carrés environ.	Activité retardée.	Entrée en vigueur prévue du contrat : 2007-2008.	Régis Gagné Directeur, Bureau de la transformation des services (613) 736-3158 regis.gagne@tpsgc.gc.ca







c. Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions

Le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP) du gouvernement du Canada porte sur le renouvellement des systèmes administratifs et des processus opérationnels de TPSGC liés aux pensions. Le Ministère pourra ainsi renouveler une technologie en place depuis trente-cinq ans et s'inspirer des pratiques exemplaires de l'industrie pour offrir des services d'administration des pensions aux fonctionnaires, aux employeurs et aux pensionnés. Grâce à ce projet, le Ministère devrait obtenir un système souple et fonctionnel qui peut répondre simultanément aux besoins administratifs particuliers du Régime de pensions de retraite de la fonction publique et d'autres régimes de pensions. De plus, les experts-conseils du domaine pourront aussi compter sur des outils de gestion de l'information et d'accès à l'information pour administrer les pensions efficacement et pour offrir à point nommé des réponses précises et cohérentes aux cotisants, aux employeurs et aux administrateurs des régimes de pensions. La solution comprendra aussi des systèmes durables, capables de s'adapter aux futures technologies et aux pratiques exemplaires d'administration des pensions. L'estimation actuelle des coûts s'établit à 115,5 millions de dollars (dont 19,5 millions pour la phase de définition), et la fin du projet est prévue pour le début de 2012.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, rendez-vous à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_c-f.html.

Tableau 11 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

a. Projet de la Cité parlementaire

Le document *Vision et plan à long terme pour la Cité parlementaire* (VPLT), approuvé en 2001 et modifié en 2002, est un avant-projet détaillé visant à guider les travaux de rénovation du siège du gouvernement, la Cité parlementaire. Au cours de sa période de mise en œuvre, qui est échelonnée sur 25 ans, un vaste programme de préservation permettra de restaurer l'aspect des immeubles, tout en les modernisant selon les normes actuelles. On rénovera en effet leurs systèmes électriques et mécaniques ainsi que leurs systèmes de sécurité et on aménagera des bureaux et des salles de comité plus fonctionnels dans les immeubles existants. De nouveaux travaux de construction seront également entrepris dans la Cité pour répondre aux besoins en locaux du Sénat, de la Chambre des communes et de la Bibliothèque du Parlement, besoins qui ne peuvent être comblés par les immeubles existants.

Le plan original comprenait une série de projets d'envergure, mis en œuvre en cinq phases. Les projets de la phase 1 (de 2001-2002 à 2008-2009) comprenaient la Bibliothèque du Parlement, l'édifice de la rue Bank, la rénovation de l'édifice de la rue Wellington, l'infrastructure du site, l'édifice Victoria, la maçonnerie de l'édifice de l'Est, le stationnement de l'édifice de la magistrature fédérale et l'aménagement du site. Le programme de rénovation de l'édifice de l'Ouest devait d'abord être exécuté dans la phase 2 de la VPLT, à la fin du projet de l'édifice de la rue Bank. Cependant, en mai 2005, le Cabinet a consenti à ce que TPSGC devance les travaux de rénovation de l'édifice de l'Ouest pour les réaliser dans la phase 1 de la VPLT. Par conséquent, les projets touchant l'édifice de la rue Bank et l'infrastructure du site ont été mis en veilleuse en attendant l'examen de l'ensemble de la VPLT.

Les travaux de rénovation à la Bibliothèque du Parlement ont été achevés en 2006-2007.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, rendez-vous à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_a-f.html.

b. Initiative des services de voyage partagés (ISVP)

L'ISVP est un projet de plusieurs millions de dollars (96,2 millions). La solution permettra d'offrir aux fonctionnaires des services de voyage entièrement fonctionnels, complets, intégrés et conviviaux et permettre une meilleure gestion des indemnités de déplacement. Parmi ces services, notons :

- une agence de voyage à service complet;
- un service de réservation en ligne;
- un service de demande de remboursement des frais de voyage;
- un service de carte de voyage;
- un service de remboursement des voyageurs;
- un service de veille d'affaires;
- un portail Web pour les employés;
- un réseau de service destiné aux employés qui voyagent pour le compte du gouvernement.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, rendez-vous à l'adresse suivante : http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2006-2007_sct3_tbl11_b-f.html.





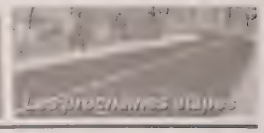


Tableau 10 : Renseignements sur les dépenses de projets (suite)

(en millions de dollars)

Description	Coût estimatif total actuel	Prévisions des dépenses au 31 mars 2006	Dépenses prévues 2006–2007	Dépenses prévues 2007–2008	Dépenses prévues 2008–2009	Besoins pour les exercices ultérieurs
Projets de location de locaux						
Région de la capitale nationale (Ontario)						
Ottawa - 269, avenue Laurier Ouest - nouveau bail (APL)[5]	105,6	22,5	**27,9**	5,6	5,3	44,3
Ottawa - 131, rue Queen - nouveau bail (APL)	166,3	4,8	**32,4**	55,3	12,8	61,0
Ottawa - 181, rue Queen – nouveau bail (APL)	59,9	29,7	**6,7**	5,9	5,9	11,7
Ontario						
Toronto - 180, rue Queen Ouest - nouveau bail (APL)	239,0	11,6	**17,8**	8,6	8,6	192,4
Toronto - 277, rue Front Est - bail (F-APL)	75,5	0,3	**0,7**	8,9	8,9	56,7
Projets portant sur des ouvrages techniques						
Terre-Neuve-et-Labrador						
Argentia - Assainissement de l'environnement (F-ADP)	92,5	78,5	**7,0**	7,0	0,0	0,0
Québec						
Québec - 55 quais - démolition (F-ADP)	19,9	19,8	**0,1**	0,0	0,0	0,0
Région de la capitale nationale (Québec)						
Laniel - Barrage Laniel - reconstruction (F-ADP)	22,0	4,2	**12,6**	5,2	0,0	0,0
Région de la capitale nationale (Ontario)						
Ottawa et Gatineau - Pont Alexandra - rénovation et remplacement du tablier (I-APP)[4]	18,6	1,2	**0,6**	8,4	8,4	0,0
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION						
Projets						
Région de la capitale nationale (Québec et Ontario)						
Ottawa et Gatineau - Initiative des services de voyage partagés	96,2	20,5	**4,2**	(0,6)	(0,6)	S.O
RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE						
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions	115,5	9,5	**32,8**	21,8	9,2	42,2

* Pour le présent Rapport sur les plans et les priorités, la prévision des dépenses est égale aux dépenses réelles au 31 mars 2006.

1, 2 et 4.Les chiffres présentés sont conformes au niveau initial d'approbation de l'APP.

3. A l'heure actuelle, le montant de l'APP de ce projet est inférieur au coût estimatif total du projet. Par conséquent, le coût a été ramené au montant de l'APP et les flux monétaires ont été réduits de façon proportionnelle. Les flux monétaires seront mis à jour après l'obtention de l'APP révisée en octobre 2006.

5. Les dépenses prévues pour 2007-2021 ne sont que des dépenses de location.

6. On s'affaire à examiner le mode de prestation. Il pourrait s'agir d'une location, d'une location avec option d'achat ou d'une construction. Le processus de définition des demandes des clients et d'établissement du calendrier général est également en cours d'examen.

7. Des renseignements additionnels se trouvent dans la partie narrative de la Section III, Information additionnelle – Rapport d'étape sur les grands projets de l'État.

8 : TPSGC et le ministère de la Justice envisagent toujours la possibilité d'ériger l'Edifice de la magistrature Pierre-Elliott-Trudeau.

Tableau 10 : Renseignements sur les dépenses de projets

(en millions de dollars)

Description	Coût estimatif total actuel	*Prévisions des dépenses au 31 mars 2006	Dépenses prévues 2006–2007	Dépenses prévues 2007–2008	Dépenses prévues 2008–2009	Besoins pour les exercices ultérieurs
BIENS IMMOBILIERS						
Projets portant sur des locaux à bureaux						
Nouvelle-Écosse						
Halifax - Nouvel immeuble du gouvernement du Canada, Institut océanographique de Bedford - construction (I-APP)	80,3	2,3	**0,5**	12,7	56,6	8,2
Halifax - Nouvel immeuble du gouvernement du Canada pour la GRC - construction (I-APP)	57,6	6,6	**2,7**	14,1	18,4	15,9
Île-du-Prince-Édouard						
Charlottetown - Immeuble du gouvernement du Canada proposé - construction (F-ADP)	49,8	23,4	**20,5**	5,9	0,0	0,0
Québec						
Montréal - 740, rue Bel-Air - construction d'un immeuble à usages multiples partiellement financée par la Défense nationale (F-ADP)	54,5	52,4	**2,1**	0,0	0,0	0,0
Région de la capitale nationale (Québec)						
Gatineau - Garage Laurier-Taché - rénovation (F-ADP)	61,5	46,3	**12,9**	2,3	0,0	0,0
Région de la capitale nationale (Ontario)						
Ottawa - Édifice de la magistrature fédérale - nouvelle construction (I-APP-GPE)[1, 8]	157,7	16,9	**0,2**	37,7	42,8	60,1
Ottawa - Immeuble Skyline - rénovation et occupation fédérale (F-ADP-GPE)	114,3	13,3	**20,0**	64,0	17,0	0,0
Ottawa - Centrale de chauffage et de refroidissement - remplacement du tunnel Est (I-APP)[2]	31,2	0,5	**0,5**	2,7	10,0	17,5
Cité parlementaire[7]						
Ottawa et Gatineau - Bibliothèque du Parlement - conservation, réfection et modernisation (F-ADP-GPE)	127,9	115,5	**12,4**	0,0	0,0	0,0
Ottawa - Édifice de l'Ouest - rénovation (I-APP-GPE)	769,2	28,2	**35,0**	168,2	179,3	358,5
Ottawa - Infrastructure du site - nouvelle construction (I-APP-GPE)	82,5	1,4	**0,0**	0,0	0,0	81,1
Ottawa - Édifice Wellington - rénovation (I-APP-GPE) (y compris une nouvelle approbation pour l'immeuble du 131, rue Queen)	150,1	1,8	**0,5**	21,5	34,2	92,1
Ottawa - Édifice de la rue Bank - nouvelle construction (I-APP-GPE) (projet différé)	197,9	9,4	**0,0**	0,0	0,0	188,5
Saskatchewan						
Regina - Immeuble du gouvernement du Canada - Acquisition, rénovation et aménagement (F-ADP)	47,8	32,8	**13,4**	1,6	0,0	0,0
Colombie-Britannique						
Surrey - Quartier général - Division E de la GRC - achat du terrain et construction par l'État (I-APP-GPE)[6]	204,0	9,6	**0,7**	18,6	88,4	86,7
Projets portant sur des locaux autres que des locaux à bureaux						
Ottawa - Installation d'entreposage de films en nitrate de cellulose - Bibliothèque nationale du Canada et Archives nationales du Canada - nouvelle construction (I-APP)[3]	8,4	1,1	**0,0**	2,9	4,4	0,0
Ottawa - Musée du portrait du Canada - rénovation (I-APP-GPE)	32,3	5,4	**13,2**	13,7	0,0	0,0





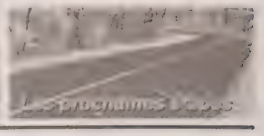


Tableau 8.7 : Fonds renouvelable du Bureau de la traduction

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	211,5	**205,9**	208,4	209,4
Dépenses				
Fonctionnement				
Salaires et avantages sociaux	150,0	**136,8**	138,0	139,0
Amortissement	2,2	**3,0**	2,3	2,5
Autres coûts de fonctionnement	61,2	**69,8**	71,0	71,0
Total des dépenses	213,4	**209,6**	211,3	212,5
Excédent (Déficit)	(1,9)	**(3,7)**	(2,9)	(3,1)

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement:				
(Excédent) Déficit	1,9	**3,7**	2,9	3,1
Moins : éléments ne requérant aucune utilisation de fonds				
Amortissement	2,2	**3,0**	2,3	2,5
Net des paiements et de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	2,2	**2,1**	2,1	2,1
Sous-total	(2,5)	**(1,4)**	(1,5)	(1,5)
Éléments ne requérant aucune utilisation de fonds	0,5	**0,4**	0,5	0,5
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités de fonctionnement	(2,0)	**(1,0)**	(1,0)	(1,0)
Activités d'investissement				
Immobilisations				
Acquisitions nettes	2,0	**1,0**	1,0	1,0
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités d'investissement	2,0	**1,0**	1,0	1,0
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	-	**-**	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	(26,0)	**(26,0)**	(26,0)	(26,0)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(26,0)	**(26,0)**	(26,0)	(26,0)
Limite de l'autorisation	10,0	**10,0**	10,0	10,0
Autorisation non utilisée reportée	36,0	**36,0**	36,0	36,0

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 9 : Frais d'utilisation

Aucune modification aux frais d'utilisation actuels ni aucuns nouveaux frais d'utilisation ne sont prévus pour la période visée par le présent rapport.

Tableau 8.6 : Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	122,7	**99,2**	100,2	101,1
Dépenses				
Fonctionnement				
Salaires et avantages sociaux	38,7	**37,9**	38,7	39,5
Coûts des produits	73,0	**50,2**	50,2	50,2
Amortissement	0,5	**0,3**	0,3	0,2
Autres coûts de fonctionnement	10,2	**10,7**	10,9	11,1
Intérêts	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Total des dépenses	122,5	**99,2**	100,2	101,1
Excédent (Déficit)	0,2	-	-	-

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement				
(Excédent) Déficit	(0,2)	-	-	-
Moins : éléments ne requérant aucune utilisation de fonds				
Amortissement	0,5	**0,3**	0,3	0,2
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	0,8	**0,5**	0,5	0,5
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités de fonctionnement	(1,5)	**(0,8)**	(0,8)	(0,7)
Activités d'investissement				
Immobilisations				
Acquisitions nettes	1,1	**0,3**	0,3	0,2
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités d'investissement	1,1	**0,3**	0,3	0,2
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	(0,4)	**(0,5)**	(0,5)	(0,5)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	(9,2)	**(9,6)**	(10,1)	(10,6)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(9,6)	**(10,1)**	(10,6)	(11,1)
Limite de l'autorisation	20,0	**20,0**	20,0	20,0
Autorisation non utilisée reportée	29,6	**30,1**	30,6	31,1

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.







Tableau 8.5 : Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	137,9	**135,8**	144,0	144,0
Dépenses				
Fonctionnement				
Salaires et avantages sociaux	20,2	**17,9**	18,3	18,3
Coûts des produits	103,2	**99,8**	107,1	107,1
Amortissement	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Autres coûts de fonctionnement	14,3	**17,9**	18,4	18,4
Total des dépenses	137,9	**135,8**	144,0	144,0
Excédent (Déficit)	-	-	-	-

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement				
(Excédent) Déficit	-	-	-	-
Moins : éléments ne requérant aucune utilisation de fonds				
Amortissement	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités de fonctionnement	(0,2)	**(0,2)**	(0,2)	(0,2)
Activités d'investissement				
Immobilisations				
Acquisitions nettes	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités d'investissement	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Activités de financement				
Transfert de l'imputation nette accumulée au crédit pour la restructuration de DGSIT	7,0	-	-	-
Ressources financières nettes (fournies) utilisées dans les activités de financement	7,0	-	-	-
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	7,0	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	(25,7)	**(18,7)**	(18,7)	(18,7)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(18,7)	**(18,7)**	(18,7)	(18,7)
Limite de l'autorisation	20,0	**20,0**	20,0	20,0
Autorisation non utilisée reportée	38,7	**38,7**	38,7	38,7

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

D'après la décision du CT numéro 831746, investissement du Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique visant à faire avancer certaines activités à l'appui de la restructuration de la Direction générale des services d'infotechnologie.

Tableau 8.4 : Fonds renouvelable des services optionnels

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	104,8	**100,4**	100,4	100,4
Dépenses				
Fonctionnement				
Salaires et avantages sociaux	1,7	**3,4**	3,4	3,4
Coûts des produits	85,8	**94,3**	94,3	94,3
Autres coûts de fonctionnement	17,3	**2,7**	2,7	2,7
Total des dépenses	104,8	**100,4**	100,4	100,4
Excédent (Déficit)	-	-	-	-

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement				
(Excédent) Déficit	-	-	-	-
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	-	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	(5,0)	**(5,0)**	(5,0)	(5,0)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(5,0)	**(5,0)**	(5,0)	(5,0)
Limite de l'autorisation	35,0	**35,0**	35,0	35,0
Autorisation non utilisée reportée	40,0	**40,0**	40,0	40,0

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.







Tableau 8.2 : Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	13,0	12,0	12,0	12,0
Dépenses	4,0	4,0	4,0	4,0
Excédent (Déficit)	9,0	8,0	8,0	8,0

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement				
(Excédent) Déficit	(9,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	(9,0)	(8,0)	(8,0)	(8,0)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)
Paiement au Trésor	9,0	8,0	8,0	8,0
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(2,9)	(2,9)	(2,9)	(2,9)
Limite de l'autorisation	5,0	5,0	5,0	5,0
Autorisation non utilisée reportée	7,9	7,9	7,9	7,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 8.3 : Fonds renouvelable de la production de défense

Nota : Le Parlement a autorisé un prélèvement total de 100 millions de dollars pour le Fonds renouvelable de la Production de défense. Aucune activité n'est prévue pour ce fonds au cours de la période de planification.

Tableau 8.1 : Fonds renouvelable des Services immobiliers

État des opérations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Recettes disponibles	161,5	**168,9**	171,4	173,8
Dépenses				
Fonctionnement				
Salaires et avantages sociaux	100,0	**106,1**	107,9	109,5
Coûts d'occupation	3,4	**6,5**	6,5	6,5
Coûts des services ministériels et administratifs	16,7	**16,7**	16,7	16,7
Autres coûts de fonctionnement	41,4	**39,6**	40,3	41,1
Total des dépenses	161,5	**168,9**	171,4	173,8
Excédent (Déficit)	-	**-**	-	-

Ce tableau montre le déficit et l'excédent de fonctionnement du Fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Le déficit ou l'excédent de fonctionnement du Fonds est calculé selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul de l'excédent ou du déficit, ne pas exiger de débours directs. Les deux tableaux peuvent être rapprochés comme suit :

État du solde de trésorerie et utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de fonctionnement				
(Excédent) Déficit	-	-	-	-
Autorisation (fournie) utilisée au cours de l'exercice	-	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	-	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	-	-	-	-
Limite de l'autorisation	150,0	**150,0**	150,0	150,0
Autorisation non utilisée reportée	150,0	**150,0**	150,0	150,0

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Remarque : Les recouvrements des débours au nom des clients ne sont pas compris dans les recettes disponibles ni dans les dépenses (623,3 millions de dollars pour 2005-2006; 678,3 pour 2006-2007; 739,3 pour 2007-2008 et 737,0 pour 2008-2009).







Tableau 7 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles (suite)

(en millions de dollars)

SERVICE Activité de programme	Prévision des recettes 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	Recettes prévues 2007-2008	Recettes prévues 2008-2009
SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT				
Services d'information du gouvernement	14,1	11,3	11,3	11,3
Intendance de l'information du gouvernement	1,5	0,1	0,1	0,1
TOTAL - SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT	15,6	11,4	11,4	11,4
INTÉGRATION DES AFFAIRES				
Services d'intégration des affaires	15,9	12,2	12,5	12,5
Intégration des affaires - gestion du rendement	37,6	38,5	38,5	38,5
TOTAL - INTEGRATION DES AFFAIRES	53,5	50,7	51,0	51,0
ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX				
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	122,7	99,2	100,2	101,1
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction				
Services de traduction	207,3	201,4	204,4	205,4
Services d'interprétation	3,6	3,5	3,0	3,0
Services de terminologie	0,6	1,0	1,0	1,0
	211,5	205,9	208,4	209,4
TOTAL - ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX	334,2	305,1	308,6	310,5
TOTAL DES RECETTES DISPONIBLES	2 270,9	2 005,9	2 068,9	2 068,2
RECETTES NON DISPONIBLES				
Cales sèches	5,0	5,0	5,0	5,0
Autres recettes non fiscales	17,4	16,5	15,7	15,7
TOTAL DES RECETTES NON DISPONIBLES	22,4	21,5	20,7	20,7
TOTAL DES RECETTES DISPONIBLES ET NON DISPONIBLES	2 293,3	2 027,4	2 089,6	2 088,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Tableau 7 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en millions de dollars)

SERVICE Activité de programme	Prévision des recettes 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	Recettes prévues 2007-2008	Recettes prévues 2008-2009
RECETTES DISPONIBLES				
BIENS IMMOBILIERS				
Locaux et avoirs fédéraux				
Location et concessions	452,7	**278,4**	277,9	277,9
Intendance des biens immobiliers	1,8	**1,4**	1,5	1,5
Fonds renouvelable des Services immobiliers				
Recouvrement des débours au nom des clients	623,3	**678,3**	739,3	737,0
Recettes provenant des services communs relatifs aux services immobiliers	161,5	**168,9**	171,4	173,8
	784,8	**847,2**	910,7	910,8
Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers				
Aliénation des biens immobiliers	13,0	**12,0**	12,0	12,0
TOTAL - BIENS IMMOBILIERS	1 252,3	**1 139,0**	1 202,1	1 202,2
APPROVISIONNEMENTS				
Services d'approvisionnement				
Grands projets de l'État	12,5	**6,6**	6,6	6,6
Approvisionnements	23,2	**14,9**	14,9	14,9
Office des normes générales du Canada	2,4	**1,8**	1,8	1,8
Administration des biens saisis	10,7	**8,6**	8,6	8,6
Autres	11,2	**9,0**	9,3	9,6
	60,0	**40,9**	41,2	41,5
Intendance des opérations d'approvisionnement	5,7	**8,6**	8,4	8,6
Fonds renouvelable des services optionnels				
Transports et vaccins	94,7	**90,0**	90,0	90,0
Distribution des biens de l'État	-	**-**	-	-
Approvisionnement et communication	2,9	**4,1**	4,1	4,1
Services de soutien partagés localement	7,2	**6,3**	6,3	6,3
	104,8	**100,4**	100,4	100,4
TOTAL - APPROVISIONNEMENTS	170,5	**149,9**	150,0	150,5
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION				
Services de GI-TI	218,3	**140,1**	139,2	139,3
Intendance de la GI-TI	3,6	**0,6**	0,6	0,6
Fonds renouvelable des Services de télécommunications	137,9	**135,8**	144,0	144,0
TOTAL - TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	359,8	**276,5**	283,8	283,9
RECEVEUR GÉNÉRAL ET RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE				
Services du receveur général	3,7	**2,4**	2,4	2,4
Intendance du receveur général	16,4	**21,3**	21,2	21,3
Rémunération de la fonction publique	2,8	**1,9**	1,9	1,9
Intendance de la paye de la fonction publique	7,3	**3,6**	3,8	3,8
Intendance des pensions de la fonction publique	54,8	**44,1**	32,7	29,3
TOTAL - RECEVEUR GÉNÉRAL ET RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE	85,0	**73,3**	62,0	58,7





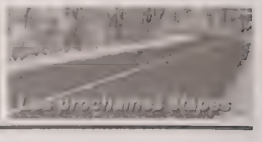


Tableau 5 : Dépenses en capital par activité de programme

(en millions de dollars)

Activité de programme	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
LOCAUX ET AVOIRS FÉDÉRAUX	296.1	654.8	499.9	417.2

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 6 : Prêts, investissements et avances par activité de programme

Nota : Le Parlement a autorisé un prélèvement total de 50 millions de dollars pour le compte du fonds de roulement des biens saisis. D'apres une analyse historique, on prévoit un prélèvement d'environ 13 millions de dollars pour ce fonds au cours de la période de planification.

Tableau 3 : Crédits et éléments législatifs présentés dans le Budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

Crédit ou élément législatif	Description du crédit ou de l'élément législatif	Budget principal des dépenses 2006-2007	Budget principal des dépenses 2005-2006
1	Dépenses de fonctionnement	**2 154,8**	2 078,4
5	Dépenses en capital	**342,6**	327,9
10	Subventions et contributions	**3,6**	7,6
(L)	Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux - Traitement et allocation pour automobile	**0,1**	0,1
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**80,6**	79,1
(L)	Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers	**(8,0)**	(9,0)
(L)	Fonds renouvelable des services optionnels	-	-
(L)	Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	**(0,5)**	(0,4)
(L)	Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	-	-
(L)	Paiements en remplacement d'impôts fonciers versés aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices	-	-
(L)	Fonds renouvelable des Services immobiliers	-	-
(L)	Fonds renouvelable des Services cummuns de télécommunications et d'informatique	-	-
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	-	-
	TOTAL - MINISTÈRE	**2 573,3**	2 483,7

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 4 : Coût des services reçus à titre gracieux

(en millions de dollars)

Coût des services reçus à titre gracieux	Services gouvernementaux
Contributions couvrant la quote-part de l'employeur pour les primes d'assurance et les dépenses des employés payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor *(excluant les fonds renouvelables)*	31,8
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada	2,4
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	3,7
Coût des services reçus à titre gracieux pour 2006-2007	37,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 2 : Services par activité de programme pour 2006-2007 (suite)

(en millions de dollars)

Service gouvernementaux / Activité de programme	Dépenses budgétaires non législatives						Dépenses budgétaires législatives			Total du Budget principal des dépenses	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal des dépenses)	Dépenses prévues nettes
	Fonctionnement	Subventions et contributions – Spécial	Capital	Contributions	Dépenses non législatives brutes	Moins : Recettes disponibles	Dépense non législatives nettes	Régimes d'avantages sociaux et allocation pour automobile du Ministre	Fonds renouvelable (le cas échéant)	Total des dépenses législatives			
SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT												
[illegible]	[illegible]			2,4	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
TOTAL - SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT	56,6			2,4	59,0	11,4	47,6	3,7		3,7	51,3	(0,9)	50,4
BUREAU DE L'ÉCOLOGISATION DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES												
[illegible]												
Intendance du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales	1,2				1,2		1,2	0,1		0,1	1,3		1,3
TOTAL - BUREAU DE L'ÉCOLOGISATION DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES	1,2				1,2		1,2	0,1		0,1	1,3		1,3
INTÉGRATION DES AFFAIRES												
[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
TOTAL - INTÉGRATION DES AFFAIRES	59,1				59,1	50,7	8,4	7,2		7,2	15,6	(0,2)	15,4
ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX												
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada									[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Traduction et interprétation pour le Parlement; interprétation des conférences et terminologie	[illegible]				[illegible]		[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	[illegible]				[illegible]		[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
Intendance de la traduction	[illegible]				[illegible]		[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
TOTAL - ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX	54,8				54,8		54,8		(0,5)	(0,5)	54,3	(0,4)	53,9
TOTAL DU MINISTÈRE	849,0	1 911,3	342,6	3,6	3 106,5	605,4	2 501,1	80,7	(8,5)	72,2	2 573,3	343,1	2 916,4

[illegible] peuvent ne pas correspondre au total indiqué

L'information détaillée pour les fonds renouvelables est disponible dans les tableaux financiers 8 à 14

Les montants reflètent les recouvrements atteints qui ne peuvent pas être affectés aux autres activités de programme

(en millions de dollars)

Services gouvernementaux / Activité de programme	Dépenses budgétaires non législatives							Dépenses budgétaires législatives			Total du Budget principal des dépenses	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal des dépenses)	Dépenses prévues nettes
	Fonctionnement	Affectations à but spécial	Capital	Contributions	Dépenses non législatives brutes	Moins : Recettes disponibles	Dépense non législatives nettes	Régimes d'avantages sociaux et allocation pour automobile du Ministre	Fonds renouvelable note 2	Total des dépenses législatives			
BIENS IMMOBILIERS													
Locaux et avoirs fédéraux	-	1 825,0	342,6	1,2	2 168,8	278,4	1 890,4	-			1 890,4	347,5	2 237,9
Fonds renouvelable des Services immobiliers	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,0)	(8,0)	(8,0)	-	(8,0)
Intendance des biens immobiliers	32,0		-	-	32,0	1,4	30,6	3,5		3,5	34,1	0,4	34,5
TOTAL - BIENS IMMOBILIERS	32,0	1 825,0	342,6	1,2	2 200,8	279,8	1 921,0	3,5	(8,0)	(4,5)	1 916,5	347,1	2 263,6
APPROVISIONNEMENTS													
Services d'approvisionnement	170,2	-	-	-	170,2	40,9	129,3	22,9	-	22,9	152,2	2,2	154,4
Fonds renouvelable des services optionnels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intendance des opérations d'approvisionnement	43,2	-	-	-	43,2	8,6	34,6	5,1	-	5,1	39,7	(0,6)	39,1
Fonds renouvelable de la Production de défense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL - APPROVISIONNEMENTS	213,4	-	-	-	213,4	49,5	163,9	28,0	-	28,0	191,9	1,6	193,5
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION													
Service de GI-TI	264,9	-	-	-	264,9	140,1	124,8	18,7	-	18,7	143,5	(0,3)	143,2
Fonds renouvelable des Services de télécommunications	-	-	-	-	-	-	-						
Intendance de la GI-TI	12,2		-	-	12,2	0,5	11,7	1,3		1,3	13,0	-	13,0
TOTAL - TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	277,1	-	-	-	277,1	140,7	136,4	20,0		20,0	156,4	(3,4)	153,0
RECEVEUR GENERAL ET REMUNERATION DE LA FONCTION PUBLIQUE													
Services du receveur général	9,7	1,1			10,8	2,4	8,4	2,6		2,6	11,0	0,4	11,4
Intendance du receveur général	57,7	11,2	-		142,9	21,3	121,6	5,7		5,7	127,3	4,1	131,4
Rémunération de la fonction publique	3,3				3,3	1,9	1,4	0,4		0,4	1,8	0,1	1,9
Intendance de la paye de la fonction publique	23,5		-		23,5	3,5	20,0	3,3		3,3	23,3	0,1	23,4
Intendance du receveur de la fonction publique	40,1				40,1	4,4	35,7	1,2		1,2	36,9	0,1	37,0
TOTAL - RECEVEUR GENERAL ET REMUNERATION DE LA FONCTION PUBLIQUE	154,8	86,3	-	-	241,1	73,3	167,8	18,2	-	18,2	186,0	(0,7)	185,3

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues par résultat stratégique (suite)

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Fonds pour mettre en œuvre le Régime québécois d'assurance parentale et modifier les exigences du régime d'assurance-emploi dans les systèmes de traitement de la paye de la fonction publique et applications Web	0,8	-	-	-
Fonds consacrés au plan d'action pour les sites contaminés fédéraux	0,8			
Fonds consacrés à la mise en oeuvre d'un nouveau cadre financier applicable à la gestion de la fonction de distribution des biens de la Couronne	0,4	-	-	-
Fonds consacrés à la préparation et à la mise en application des modifications apportées au logiciel des systèmes de paye de la fonction publique	0,5	-	-	-
Fonds additionnels reliés aux augmentations des frais bancaires, frais postaux, coûts des chèques et enveloppes pour la fonction de trésorerie du Receveur général	0,3			
Fonds consacrés aux programmes de publicité gouvernementale	0,2	-	-	-
Fonds à l'appui de projets d'équité en matière d'emploi pour augmenter la représentation, dans la fonction publique fédérale, de groupes désignés, notamment les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées	0,2	-	-	-
Moins : Autorisations de dépenser disponibles à même les crédits	(162,3)	-	-	-
Total - Mandats spéciaux de la gouverneure générale	184,2	-	-	-
Éléments réservés				
Financement pour les projets en capital	-	315,1	223,0	155,6
Financement pour les dépenses liées aux locaux	-	14,1	6,2	4,6
Financement pour les subventions et contributions	-	44,1	-	-
Financement pour les autres dépenses des services immobiliers	-	(10,9)	(15,3)	(3,3)
Recouvrements des coûts de l'administration de la pension qui doivent être retournés au trésor *(législatifs)*	-	0,3	1,1	-
Financement pour la Loi fédérale sur l'imputabilité et plan d'action	-	5,2	7,5	8,5
Financement pour les responsabilités régionales du Ministère	-	0,3	0,3	0,3
Economies d'approvisionnement liées à l'Examen des dépenses	-	(25,1)	-	-
Total - Éléments réservés	-	**343,1**	222,8	165,7
Autres rajustements				
Rajustements au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) *(législatifs)*	5,4	-	-	-
Rajustements de fin d'année au RASE et autres rajustements législatifs mineurs *(législatifs)*	32,3	-	-	-
Direction générale des services d'infotechnologie - Initiatives de transformation *(législatifs)*	7,0	-	-	-
Paiement en remplacement d'impôts fonciers versés aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices	(1,2)	-	-	-
Répartitions du crédit 10 du CT (Les bureaux régionaux du ministre et le Comité conjoint de transition de carrière)	2,6	-	-	-
Facteur de conversion Services immobiliers - Elément bloqué	(18,2)	-	-	-
Capital - Eléments bloqués	(15,4)			
Report du budget de fonds en capital de 2005-2006 à 2006-2007	(16,4)			
Total - Autres rajustements	(3,9)	-	-	-
Total - Rajustements	180,3	**343,1**	222,8	165,7
DÉPENSES NETTES PRÉVUES	2 664,0	**2 916,4**	2 579,2	2 410,5
Moins : Recettes non disponibles	22,4	**21,5**	20,7	20,7
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	36,5	**37,9**	37,3	37,2
TOTAL DES DÉPENSES POUR LE MINISTÈRE	2 678,1	**2 932,8**	2 595,8	2 427,0
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué				
				(ETP)
Equivalents temps plein (ETP)	12 401	12 043	11 919	11 868

Les recettes et les dépenses intraministérielles de 331,9 millions de dollars pour 2005-2006, de 290,3 millions de dollars pour 2006-2007, de 291,5 millions de dollars pour 2007-2008 et de 291,8 millions de dollars pour 2008-2009 sont incluses pour un effet net nul.

* Les montants reflètent des recouvrements internes qui ne peuvent pas être affectés aux autres activités de programme.

Les recettes disponibles excluent 301 millions de dollars de rajustements pour l'année courante.

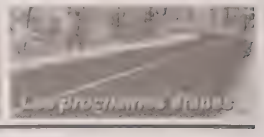
Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues par résultat stratégique (suite)

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Rajustements (nets)				
Mandats spéciaux de la gouverneure générale				
Explications des mandats spéciaux				
Initiatives visant la mise en œuvre d'une infrastructure électronique commune et d'une stratégie de prestation des services multimodale (Gouvernement en direct)	130,9	-	-	-
Fonds pour la poursuite de projets approuvés compris dans la Vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire	43,9			
Report du budget de fonctionnement	38,0	-	-	-
Conventions collectives	33,1			
Report du budget de fonds en capital pour la construction de l'Édifice Bel-Air (Montréal) et l'Édifice du gouvernement du Canada (Charlottetown)	15,2			
Fonds à l'appui du projet de transformation du processus d'achat du gouvernement	12,1	-	-	-
Fonds à l'appui de la capacité du Ministère d'assurer la prestation de services communs au grand public et au gouvernement du Canada en général	11,9	-	-	-
Déficit au chapitre de la rémunération	6,9			
Fonds à l'appui de la mise au point d'un nouveau modèle de services de base liés au Service électronique d'appels d'offres du gouvernement	6,8	-	-	-
Fonds destinés à la rénovation, à l'agrandissement et au réaménagement du 100, rue Wellington, Ottawa (Ontario) afin d'héberger le Musée du portrait du Canada	6,0			
Fonds à l'appui des activités relatives à la Commission d'enquête sur le Programme de commandites et les activités publicitaires (Commission Gomery)	5,7	-	-	-
Désaisissement du Parc portuaire de Trois-Rivières	5,1			
Fonds consacrés à l'étape de validation de principe afin d'offrir un service de marché en ligne qui permettra aux utilisateurs autorisés du gouvernement de choisir et d'acheter des produits et des services, d'effectuer les paiements requis et de réaliser des transactions connexes par voie électronique (Marché en direct du gouvernement du Canada)	5,0	-	-	-
Fonds pour la préparation et l'aménagement de l'administration centrale de Bibliothèque et Archives Canada	5,0			
Fonds servant à la diffusion d'information aux Canadiens au sujet de l'ensemble des priorités, des programmes et des services du gouvernement du Canada au moyen de la participation au Programme des expositions du gouvernement du Canada et au Programme des expositions rurales	4,6	-	-	-
Approbation du projet de reconstruction du barrage Laniel	3,3			
Fonds pour la mise en place d'un site de sauvegarde et de reconstitution après sinistre à l'appui des systèmes de gestion bancaire, de paiement et de comptabilité essentiels à la mission du gouvernement	2,0	-	-	-
Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale *(Loi sur la modernisation de la fonction publique)*	2,0	-	-	-
Fonds consacrés à l'administration des paiements uniques pour les coûts d'énergie destinés aux familles à faible revenu avec enfants et aînés annoncé par le gouvernement du Canada en octobre 2005	1,6			
Fonds visant à saisir les produits de la criminalité d'entités ciblées du crime organisé (Initiative intégrée de contrôle des produits de la criminalité)	1,4	-	-	-
Fonds pour des projets de réforme de la classification des emplois au sein de la fonction publique fédérale	1,0	-	-	-
Réinvestissement des revenus provenant de la vente ou du transfert de biens immobiliers	1,0			
Ressources additionnelles afin de respecter les objectifs de la fonction publique en matière de langues officielles relativement à l'échange de renseignements, aux besoins régionaux en matière de bilinguisme, à la formation et au maintien des acquis linguistiques, aux réseaux bilingues et à la prestation de services (Programme d'innovation pour les langues officielles)	0,8	-	-	-







Nos dépenses

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues par résultat stratégique

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
PROGRAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX [1] **Crédits de fonctionnement (y compris affectations à but spécial), en capital, de subventions et contributions et législatifs par résultat stratégique**				
Budget principal des dépenses (net)				
Services de qualité				
Locaux et avoirs fédéraux	1 843,2	**1 890,4**	1 707,1	1 592,4
Fonds renouvelable des Services immobiliers	-	**-**	-	-
Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers	(9,0)	**(8,0)**	(8,0)	(8,0)
Services d'approvisionnement	127,1	**152,2**	147,5	148,7
Fonds renouvelable des services optionnels	-	**-**	-	-
Fonds renouvelable de la Production de défense	-	**-**	-	-
Services de GI-TI	133,9	**143,5**	130,2	129,9
Fonds renouvelable des Services de télécommunications	-	**-**	-	-
Services du receveur général	9,0	**9,0**	9,0	9,0
Rémunération de la fonction publique	1,3	**1,8**	1,7	1,7
Services d'information du gouvernement	31,4	**32,8**	27,9	27,9
Services d'intégration des affaires	28,8	**10,2**	11,4	11,4
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	(0,4)	**(0,5)**	(0,5)	(0,5)
Traduction et interprétation pour le Parlement; interprétation des conférences et terminologie	51,4	**52,3**	55,1	55,1
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	-	**-**	-	-
Services du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales	-	**-**	-	-
Total - Services de qualité	**2 216,7**	**2 283,7**	**2 081,4**	**1 967,6**
Intendance saine				
Intendance des biens immobiliers	31,7	**34,1**	34,2	34,2
Intendance des opérations d'approvisionnement	27,7	**39,7**	29,0	30,2
Intendance de la GI-TI	23,4	**12,9**	12,8	12,8
Intendance du receveur général	113,8	**127,3**	126,2	130,2
Intendance de la paye de la fonction publique	25,3	**27,9**	27,5	27,5
Intendance des pensions de la fonction publique	19,3	**20,0**	17,5	14,6
Intendance de l'information du gouvernement	17,6	**18,5**	18,6	18,6
Intégration des affaires - gestion du rendement [2]	5,7	**5,4**	5,4	5,4
Intendance de la traduction	2,5	**2,5**	2,5	2,5
Intendance du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales	-	**1,3**	1,3	1,2
Total - Intendance saine	267,0	**289,6**	275,0	277,2
Total - Budget principal des dépenses (net)	2 483,7	**2 573,3**	2 356,4	2 244,8
Budget principal des dépenses (brut)	4 454,0	**4 579,2**	4 425,3	4 313,0
Moins : Recettes disponibles [3]	1 970,3	**2 005,9**	2 068,9	2 068,2
TOTAL - BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES (net)	2 483,7	**2 573,3**	2 356,4	2 244,8

INFORMATION ADDITIONNELLE

Introduction

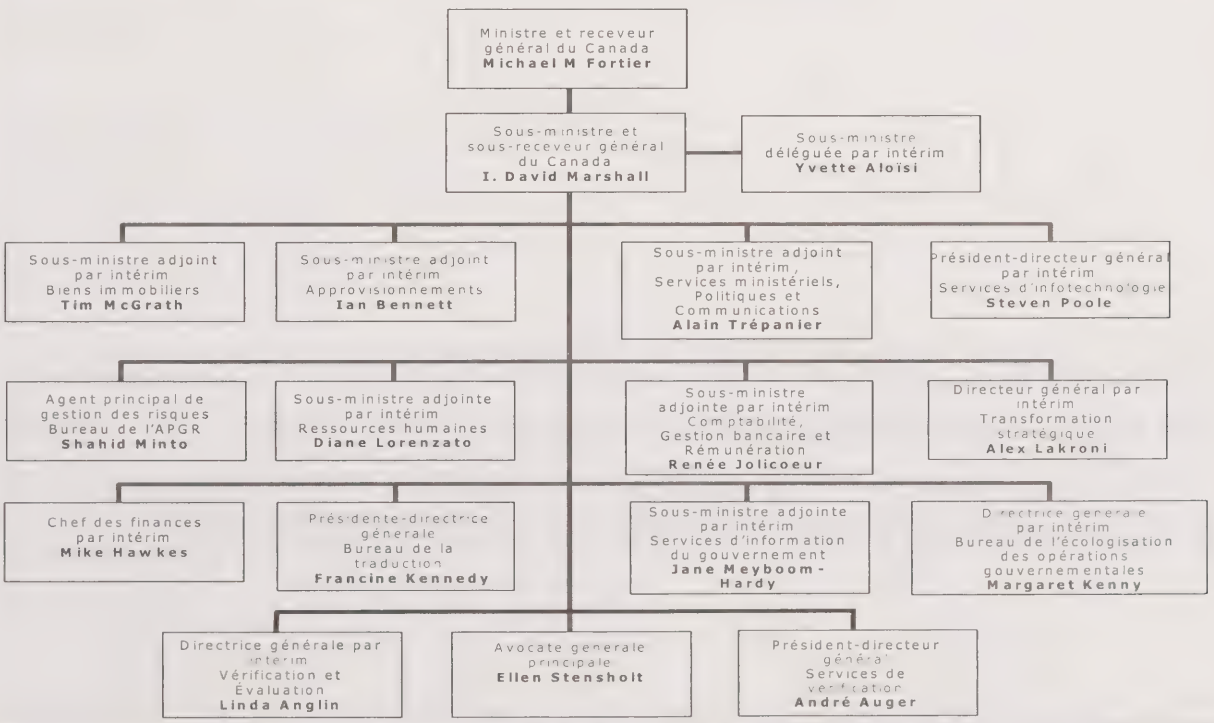
Cette section du Rapport sur les plans et les priorités donne plus de détails sur les prévisions de dépenses de TPSGC pour la période visée, soit de 2006-2007 à 2008-2009. Ces prévisions sont présentées dans le but d'offrir au Parlement de l'information conséquente, équilibrée et précise, conformément au *Guide pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans certains cas, par exemple les grands projets de l'État et les initiatives horizontales du Ministère, le lecteur sera dirigé vers le site Internet de TPSGC où il pourra trouver plus d'information.

Les tableaux de la présente section correspondent à l'Architecture des activités de programme du Programme des services gouvernementaux de TPSGC, qui comprend les deux résultats stratégiques du Ministère : les *services de qualité* et la *saine intendance.* L'organigramme de TPSGC figure ci-dessous.

Le tableau 1, Dépenses ministérielles prévues par résultat stratégique, résume les données sur les activités de programme consignées dans le Budget principal des dépenses et donne les grandes lignes du budget total accordé aux résultats stratégiques des services de qualité et de la saine intendance. Nous avons réaffecté les coûts associés à la gestion ministérielle aux autres activités de programme correspondant aux services de qualité et à la saine régie. Les rajustements subséquents, y compris les rajustements relatifs au Budget supplémentaire des dépenses, aux éléments réservés et au Comité d'examen des dépenses, figurent également dans le tableau 1.

Organigramme

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada









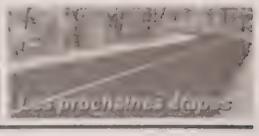
Résultat stratégique : saine intendance

Intendance ministérielle

Activité	Résultat	Indicateurs de rendement
Appuyer la transformation de TPSGC pour réaliser le programme du gouvernement. Fixer des priorités stratégiques et développer des outils pour appliquer des pratiques de gestion saines et intégrées. Améliorer la gestion des ressources humaines et maintenir de bonnes relations de travail. Établir la crédibilité de TPSGC au moyen de communications améliorées avec les citoyens canadiens, les organismes centraux et les membres du Parlement. Fournir un ensemble de services ministériels.	Prestation des programmes de TPSGC au moyen de fonctions ministérielles rentables, fondées sur les principes d'éthique et sur les normes et les niveaux de service convenus, conformément aux valeurs de la fonction publique.	• Nombre d'employés du secteur d'activité de la Gestion ministérielle en pourcentage de la population totale. • Coût du secteur d'activité de la Gestion ministérielle en pourcentage des coûts de l'ensemble du Ministère. • Pourcentage des éléments du Plan d'intégrité en dix points de TPSGC appliqués avec succès. • Pourcentage des projets d'évaluation et de vérification à l'interne approuvés qui sont terminés dans les délais prévus et selon les normes internes. • Degré de perfectionnement de l'évaluation des capacités en gestion de l'information. • Nombre d'ententes de niveaux de service internes entre d'autres directions générales et : • la Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications; • la Direction générale des ressources humaines • Stratégie approuvée de mise en œuvre du système financier. • Plan de gestion des RH mis en œuvre. • Processus intégrés de prise de décisions. • Produits financiers de grande qualité. • Exécution des transactions simplifiée. • Processus d'établissement des coûts implantés. • Établissement des rapports de gestion des directions générales.







- mènera un examen des objectifs, des activités et des résultats du programme du BAPGR et élaborera un plan triennal;
- établira des liens solides avec les experts en gestion des risques du gouvernement et du secteur privé pour assurer l'utilisation des méthodes appropriées.

On évaluera l'atteinte des objectifs du BAPGR en fonction de l'intégration d'outils de gestion des risques et de renseignements sur les risques dans les processus de planification et de prise de décisions.

Vérification et évaluation

Vérification et évaluation – TPSGC a réorienté sa capacité de vérification et d'évaluation afin de renforcer son processus interne et indépendant de contre-vérification. À titre de fournisseur clé de services de certification à l'appui de la surveillance effectuée par le SM et le Bureau du contrôleur général du SCT, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation contrôle de manière indépendante le rendement des activités, l'efficacité des programmes et les processus de contrôle de gestion afin de fournir des renseignements pour le processus décisionnel.

Le 1er avril 2006, le CT a approuvé la nouvelle Politique de vérification interne. La Politique a pour but d'offrir aux sous-ministres et au contrôleur général une certification supplémentaire, indépendante de la gestion hiérarchique, à l'égard de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

TPSGC adoptera la nouvelle orientation du gouvernement en matière de vérification interne et continuera à renforcer sa capacité de vérification interne. Afin de consolider l'intégrité de la vérification et de la surveillance au cours de la période de planification de trois ans, TPSGC :

- accroîtra la représentation des membres du secteur privé au sein de son Comité de vérification, de certification et d'éthique;
- élargira le champ d'application de la vérification et de l'évaluation;
- continuera à surveiller la mise en œuvre des plans d'action de gestion élaborés afin de donner suite aux recommandations découlant des vérifications et d'en assurer le suivi.

Activités

Le secteur d'activité compte une activité de programme, soit l'Intendance ministérielle, à l'appui de toutes les activités à l'échelle de TPSGC. Les coûts liés à cette activité ont été réaffectés et se retrouvent dans les autres activités de programme du Ministère. Par conséquent, la présente section ne comporte aucun tableau financier. Le tableau du résultat stratégique comprend une description de l'activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

- Économiser de l'argent en maximisant les gains en efficience et en tirant avantage des économies d'échelle.
- Continuer ces initiatives en faisant preuve d'ouverture et de transparence, de manière à préserver la confiance des citoyens canadiens envers l'intégrité et l'équité du gouvernement du Canada.

Les objectifs globaux de la Direction générale de la transformation stratégique proposée sont de renforcer la fonction analytique et la capacité intégrée d'établissement de rapports du Ministère dans le cadre de la transformation des activités. Cette information fiable aidera la Direction générale proposée à offrir au ministre et à la haute direction des renseignements et des conseils opportuns et exacts leur permettant de prendre des décisions éclairées au sujet du programme de transformation des activités. Plus précisément, la Direction générale de la transformation stratégique proposée :

- fournira des analyses pangouvernementales en matière de finances, d'économies et d'activités et des conseils sur les objectifs d'économies;
- agira en tant que bureau de gestion de projets et de coordination pour les principales activités de transformation;
- contribuera à un mécanisme d'établissement de rapports coordonné, rigoureux et régulier permettant de mesurer l'avancement de la transformation;
- fournira un point d'accès unique aux organismes centraux et aux autres ministères relativement à la transformation;
- appuiera une stratégie ministérielle coordonnée et uniforme à l'échelle nationale pour gérer et communiquer le changement au sein de TPSGC, en mettant l'accent sur les employés et les enjeux culturels.

Gestion des risques

Le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR) a été mis sur pied dans le cadre des efforts permanents visant à améliorer la façon dont TPSGC mène ses activités et assure des services de qualité à ses clients. Le BAPGR est indépendant des directions générales opérationnelles et assume les responsabilités suivantes :

- Intégrer la gestion des risques dans les processus décisionnels de TPSGC.
- Gérer le programme d'éthique et renforcer le processus de divulgation interne d'information.
- Collaborer avec les directions générales et les bureaux régionaux à l'élaboration de stratégies appropriées et d'outils ministériels de gestion des risques.
- Évaluer et classer les risques ministériels graves.

Le Système d'information sur les risques ministériels sera le principal outil dont disposera TPSGC pour établir des rapports sur la définition, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des principaux secteurs de risque.

Pendant l'exercice 2006-2007, le BAPGR :

- continuera à faire de la sensibilisation sur les rôles et les responsabilités du Ministère relativement à la gestion des risques;
- constituera un comité ministériel d'encadrement de la gestion des risques et de l'éthique;
- élaborera des normes, des méthodes et des outils électroniques de gestion des risques;
- continuera à mettre en œuvre les programmes de surveillance de l'équité et de divulgation interne d'information;
- continuera la mise en œuvre régulière d'éléments du Plan d'intégrité en dix points de TPSGC;
- continuera à offrir la formation sur l'éthique aux gestionnaires et aux employés visés;
- intégrera l'éthique dans la gestion des risques, la planification des activités et la prise de décisions au niveau opérationnel;



gestion financière et des services connexes. Ces changements donneront lieu à une responsabilisation financière et à une gestion des risques améliorées. De plus, le secteur d'activité de la Gestion ministérielle participera à l'intégration des *Prochaines étapes* de TPSGC et des priorités continues.

Information ministérielle – Le secteur d'activité de la Gestion ministérielle mettra en œuvre le rôle de dirigeant principal de l'information de façon intégrale afin d'améliorer les processus décisionnels stratégiques de TPSGC liés aux investissements en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI).

Technologie de l'information – TPSGC, tout en répondant à ses besoins internes en matière de TI, cherchera des solutions de TI rentables, et appuiera notamment le rôle en évolution de la DGSIT et les initiatives de services partagés connexes.

Communications –TPSGC conservera sa démarche proactive de communication avec les citoyens canadiens et les membres du Parlement. Il donnera plus de renseignements sur les services à valeur ajoutée qu'il offre au gouvernement du Canada et à la population canadienne, et continuera à communiquer efficacement de l'information sur le programme de transformation des activités, *Les prochaines étapes*.

Ressources humaines (RH) – Au cours des prochaines années, TPSGC s'efforcera de renforcer et d'améliorer la gestion des RH de manière à respecter les fondements de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et à répondre à ses besoins dans le cadre de la transformation des activités. TPSGC :

- se concentrera sur la constitution d'un effectif représentatif de la mosaïque canadienne en insistant tout particulièrement sur l'augmentation de la représentation des minorités visibles et la mise en œuvre de son plan d'action stratégique sur les langues officielles;
- répondra aux préoccupations du Commissaire aux langues officielles et jouera un rôle de chef de file relativement à la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles;*
- améliorera la planification intégrée des RH axée sur les activités et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies visant à corriger les lacunes en matière de gestion des RH, notamment la planification de la relève et le transfert de connaissances;
- mènera des séances de consultation efficaces avec les syndicats et collaborera avec eux;
- se concentrera sur son programme d'apprentissage de base, qui porte notamment sur les principes d'éthique, la prise de décisions suivant les principes de l'éthique et les responsabilités liées à la gestion aux termes de la LMFP;
- mènera des activités de dotation équitables, transparentes et efficaces.

TPSGC s'efforcera d'améliorer la prestation de ses services de RH essentiels et continuera d'en faire une grande priorité.

Santé et sécurité – TPSGC continuera à veiller à la santé et à la sécurité de ses employés et s'assurera qu'il peut réagir rapidement à toute situation d'urgence et, aux termes de son mandat, aux situations d'urgence des autres ministères et des citoyens canadiens.

Programme de transformation des activités

Le programme de transformation constitue une priorité supérieure pour TPSGC. Il a pour but d'améliorer la façon dont TPSGC, et le gouvernement dans son ensemble, mène ses activités en trouvant des moyens novateurs d'offrir des services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique dans les secteurs des biens immobiliers, des approvisionnements et de la TI. Le programme de transformation est fondé sur deux objectifs fondamentaux liés entre eux :





GESTION MINISTÉRIELLE

Le secteur d'activité de la Gestion ministérielle fournit du soutien à toutes les directions générales et à tous les organismes de service spéciaux de TPSGC. Il comporte les volets suivants : les services ministériels, les politiques, les communications, les ressources humaines, les finances, la transformation stratégique, les services d'infotechnologie, le Bureau de l'agent principal de gestion des risques et les bureaux régionaux.

En raison de la réorganisation de la structure de gouvernance ministérielle menée en 2005-2006, les organisations suivantes assument dorénavant la fonction de gestion ministérielle : la Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications (DGSMPC) la Direction générale des ressources humaines (DGRH), la Direction générale de la transformation stratégique (DGTS) et la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT).

De plus, les organisations de TPSGC suivantes appuient la fonction de gestion ministérielle : le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR), la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (VE), la Direction générale des finances, les Services juridiques, la Région du Pacifique, la Région de l'Ouest, la Région de l'Ontario, la Région du Québec et la Région de l'Atlantique.

Plans et initiatives

Les priorités essentielles en matière de gestion ministérielle pour 2006-2007 sont les suivantes :

- Coordonner et surveiller la mise en œuvre du programme de transformation des activités.
- Améliorer la prestation des services ministériels, notamment en ce qui a trait aux ressources humaines et aux communications.
- Surveiller et évaluer la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), un outil de gestion établissant des indicateurs et des mesures.
- Maintenir des liens avec les organismes centraux.
- Fournir un leadership à l'échelle du Ministère et assurer l'harmonisation avec les secteurs stratégiques essentiels du gouvernement.
- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée.

En 2006-2007, TPSGC soutiendra des initiatives gouvernementales d'envergure (par exemple, la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe) et poursuivra l'intégration du CRG dans ses processus de planification opérationnelle interne et de responsabilisation afin d'assurer l'application des normes les plus élevées dans ses pratiques de gestion. Le Ministère continuera à collaborer avec les provinces et les territoires à l'établissement de normes, de services partagés et de pratiques exemplaires dans les domaines des biens immobiliers, des approvisionnements et du développement durable.

Services financiers – Le secteur d'activité de la Gestion ministérielle continuera à fournir des conseils au ministre et aux hauts fonctionnaires sur la gestion financière en se fondant sur le Cadre de gestion financière du Ministère. Afin d'assurer une intendance plus saine, le secteur d'activité de la Gestion ministérielle mettra en application de façon intégrale la fonction de chef des finances. Le chef des finances est responsable de l'ensemble de la gestion et du contrôle des finances, de l'amélioration des pratiques de gestion, de la prestation de conseils en vue d'une utilisation efficace des ressources et de la mise en œuvre solide des politiques. La mise à niveau prévue du système financier, l'amélioration des processus d'établissement des coûts de TPSGC et la mise à jour de ses outils d'établissement de rapports financiers augmenteront la capacité du cadre de







Résultat stratégique : saine intendance

Intendance de la traduction

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Exécuter des activités liées à la gestion de programmes, à l'établissement de stratégies, à la gouvernance, au contrôle et au soutien. Comprend également des activités nécessaires pour : • assurer la sécurité de l'offre de services linguistiques au Parlement, aux tribunaux et au gouvernement fédéral; • favoriser le développement et la croissance de l'industrie langagière du Canada; • assurer le développement et la diffusion des normes liées à la traduction, à la terminologie et à l'infolangagerie au Canada; • assumer le rôle d'expert fonctionnel dans les domaines de la traduction, de la terminologie, de l'interprétation, de la linguistique et de l'infolangagerie pour les autres ministères et organismes.	Capacité de gérer et d'exercer efficacement les fonctions de traduction et de terminologie et d'assurer la représentation et le leadership du Canada aux niveaux national et international.	• Nombre d'activités de sensibilisation qui améliorent le rôle de chef de file dans l'industrie et auprès des associations professionnelles et des universités. • Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes de formation et de perfectionnement (partenariat avec les universités, COOP, Programme fédéral d'expérience de travail étudiant). • Nombre de comités d'uniformisation de la terminologie aux niveaux national et fédéral et de forums internationaux auxquels le Bureau participe.

Résultat stratégique : services de qualité

Traduction et interprétation pour le Parlement; Interprétation des conférences et terminologie

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des services de traduction et d'interprétation au Parlement, des services d'interprétation des conférences et des services de terminologie.	Prestation de services offrant le meilleur rapport qualité-prix au Parlement, aux tribunaux et aux autres organisations gouvernementales pour veiller au maintien de la capacité du gouvernement de fonctionner dans les deux langues officielles et dans d'autres langues, s'il y a lieu.	• Pourcentage des sessions des deux Chambres du Parlement bénéficiant des services. • Pourcentage des clients satisfaits des services. • Nombre de visites sur le site de terminologie du Bureau de la traduction (TERMIUM).

Fonds renouvelable du Bureau de la traduction

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des services de traduction et d'infolangagerie et d'autres services linguistiques à l'intention de la magistrature et des ministères et organismes fédéraux selon le principe du recouvrement des coûts. Sur demande, fournir des services de traduction et d'infolangagerie et d'autres services linguistiques à l'intention des autres gouvernements au Canada et des organismes internationaux selon le principe du recouvrement des coûts.	Organisation financièrement viable qui fournit des services offrant le meilleur rapport qualité-prix aux tribunaux et à d'autres organisations pour maintenir la capacité du gouvernement de fonctionner dans les deux langues officielles et dans d'autres langues, s'il y a lieu.	• Pourcentage des objectifs en matière de revenus atteints. • Pourcentage des clients satisfaits des services.







Activités

Le Bureau de la traduction compte trois principales activités à l'appui du résultat stratégique des services de qualité : Traduction et interprétation pour le Parlement; Interprétation des conférences et terminologie; Fonds renouvelable du Bureau de la traduction. En matière de saine intendance, il compte une activité, l'Intendance de la traduction, qui regroupe les initiatives de développement de la capacité de la traduction pour le gouvernement et le Canada. Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

Dépenses prévues – Bureau de la traduction

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement et législatifs				
Traduction et interprétation pour le Parlement; interprétation des conférences et terminologie				
Dépenses brutes	51,3	**51,9**	55,1	55,1
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Dépenses nettes	51,3	**51,9**	55,1	55,1
Intendance de la traduction				
Dépenses brutes	2,5	**2,5**	2,5	2,5
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Dépenses nettes	2,5	**2,5**	2,5	2,5
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction				
Dépenses brutes	211,5	**205,9**	208,4	209,4
Moins : Recettes disponibles	211,5	**205,9**	208,4	209,4
Dépenses nettes (fournies) utilisées	-	-	-	-
TOTAL - BUREAU DE LA TRADUCTION	53,8	**54,4**	57,6	57,6

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

				ETP
Traduction et interprétation pour le Parlement; interprétation des conférences et terminologie - Équivalents temps plein (ETP)	-	-	-	-
Intendance de la traduction - ETP	-	-	-	-
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction - ETP	1 684	**1 684**	1 634	1 584
Total - Équivalents temps plein	1 684	**1 684**	1 634	1 584

Le Fonds renouvelable du Bureau de la traduction fournit des services au Parlement et recouvre les recettes depuis de son propre crédit de fonctionnement. Par conséquent, les dépenses brutes ainsi que les recettes disponibles du Fonds renouvelable incluent les dépenses nettes inscrites dans les activités de programme de Traduction et interprétation pour le Parlement; interprétation des conférences et terminologie ainsi que dans Intendance de la traduction.

La prévision des dépenses de 2005-2006 pour le fonds renouvelable a été révisée *a posteriori* à 205,6 millions de dollars pour refléter une diminution du volume d'affaires. Cette tendance est maintenue dans les exercices ultérieurs.





mises au point par les institutions publiques canadiennes;
- permettra aux organisations internationales d'utiliser TERMIUM®;
- lancera une nouvelle version de TERMIUM® qui permettra aux ministères et organismes clients d'emmagasiner, de normaliser et de mettre à jour leur propre terminologie.

Une source sûre d'approvisionnement en services de traduction pour le gouvernement et le Canada

En tant que nation bilingue dont la prospérité est étroitement liée au commerce international, le Canada a besoin d'une source de services de traduction et de services linguistiques fiables, efficaces et de haute qualité.

La sécurité de l'offre en traduction est compromise en raison de la fragmentation de l'industrie, du vieillissement de la collectivité des traducteurs et de la diminution des inscriptions dans les écoles de traduction. Cette situation menace la capacité du Canada de fonctionner comme pays bilingue et rend plus difficile l'accès des entreprises canadiennes aux marchés étrangers, puisqu'ils doivent s'en remettre à des sources extérieures pour leurs besoins en traduction.

Afin de contrer cette problématique, le Bureau entend :

- mettre à la disposition du gouvernement son expertise, sa réputation ainsi que sa connaissance du milieu langagier et proposer une stratégie d'ensemble qui visera à développer et à garantir la capacité de traduction bilingue et multilingue dont le gouvernement et le Canada ont besoin pour appuyer les résultats sociaux, économiques et internationaux du pays;
- collaborer avec d'autres ordres de gouvernement, des universités, des associations professionnelles et des organisations de développement économique régionales afin de mettre en œuvre des initiatives visant à créer des emplois dans le domaine des langues pour les immigrants et les jeunes Canadiens;
- travailler avec le Ministère et d'autres partenaires fédéraux à la mise en place d'initiatives qui attireront un plus grand nombre de jeunes vers les professions langagières, assureront leur formation et accéléreront leur préparation au marché du travail et qui aideront l'industrie à rehausser ses normes professionnelles et à se restructurer de manière à assurer sa croissance et sa compétitivité face aux fournisseurs étrangers;
- poursuivre ses efforts afin que son propre pouvoir d'achat et celui des autres organismes fédéraux dans le domaine de la traduction soit géré de manière à garantir la qualité des services fournis au gouvernement et à encourager la restructuration de l'industrie et la création d'entreprises de traduction de plus grande taille, financièrement viables et capables d'assurer le développement et la relève de leur main-d'œuvre. Ainsi, le Bureau compte accroître le nombre de ses marchés de grande valeur afin qu'ils atteignent plus de 50 % de la valeur totale des marchés attribués d'ici mars 2009;
- poursuivre ses programmes de stages en partenariat avec les universités afin de garantir pour l'avenir une capacité qualifiée, programmes dont l'industrie de la traduction a pu largement bénéficier à ce jour;
- poursuivre l'objectif de mettre en place, en collaboration avec l'industrie, une infrastructure partagée de développement professionnel qui mettra à profit les ressources langagières des communautés minoritaires de langue officielle et des communautés culturelles canadiennes afin de créer au Canada une capacité de traduction bilingue et multilingue de haut calibre et, du même coup, contribuer à la création d'emplois au sein de ces collectivités.



destinés au public;
- en plus d'offrir son Service d'urgence après les heures, il mettra sur pied une équipe d'intervention rapide pour assurer un accès continu à ses services et une réponse immédiate en cas d'urgence nationale touchant la sécurité ou la santé de la population canadienne.

Afin d'assurer la continuité des services au Parlement et à l'appareil gouvernemental, le Bureau :

- poursuivra son programme de relève en interprétation, en terminologie et en traduction dans les secteurs spécialisés et critiques;
- renforcera sa capacité multilingue afin de satisfaire à la demande croissante de traduction de langues autochtones et étrangères dans l'une ou l'autre des langues officielles.

Le Bureau travaillera de concert avec les organismes centraux et les ministères clients dans le but d'établir un cadre exhaustif d'achat et d'assurance de la qualité des traductions fournies au gouvernement afin de palier le manque actuel de normes et de directives communes pour l'achat de services de traduction au sein du gouvernement.

En collaboration avec le Parlement, le Bureau mettra sur pied un programme de sous-titrage des débats, qui permettra à un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes de participer à la vie démocratique dans la langue officielle de leur choix.

De plus, le Bureau :

- reverra son modèle financier de manière à simplifier le recours à ses services et mettra en œuvre de nouveaux outils de gestion et de production de rapports qui permettront à ses clients et au gouvernement de mieux cerner la valeur de ses services;
- continuera l'exercice de rationalisation des coûts et d'optimisation des opérations en mettant en place de nouveaux outils d'infolangagerie, en réduisant encore davantage ses frais de locaux et en rationalisant ses achats de biens. (Les économies qu'il réalise sont transférées aux clients sous la forme d'une réduction de 17 % des tarifs applicables aux travaux administratifs depuis avril 2006.)

La normalisation terminologique au service du gouvernement et du Canada

Le Bureau de la traduction contribue à maintenir la qualité et l'efficacité des communications du gouvernement en normalisant la terminologie. Il contribue également au maintien d'une fonction publique exemplaire en mettant à la disposition des fonctionnaires des outils qui leur permettent de travailler dans les deux langues officielles.

Afin d'optimiser la gestion du savoir terminologique de l'appareil gouvernemental, de consolider la place du gouvernement du Canada sur la scène langagière nationale et internationale et de mettre en valeur la richesse collective du savoir linguistique et terminologique du Canada, le Bureau :

- représentera plus activement le Canada aux grands forums langagiers nationaux et internationaux et au sein des réseaux et des comités de normalisation, comme l'Organisation internationale de normalisation (ISO);
- renforcera sa capacité d'offrir des services de terminologie multilingues afin de répondre à la demande croissante de traduction en langues autochtones et étrangères et de mieux soutenir l'exportation des produits et des services des entreprises canadiennes à l'étranger;
- s'assurera que son programme de terminologie est conforme aux priorités stratégiques du gouvernement;
- continuera de travailler à un projet qui vise à faire profiter tous les Canadiens et Canadiennes des ressources terminologiques et linguistiques

BUREAU DE LA TRADUCTION

Le Bureau de la traduction est un intervenant clé de l'infrastructure de prestation de services du gouvernement. Il aide ce dernier à servir les Canadiens et les Canadiennes et à communiquer avec eux dans la langue officielle de leur choix en fournissant des services de traduction, de révision, d'interprétation, de terminologie et d'infolangagerie au Parlement, aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux, et en adoptant une terminologie normalisée au sein de l'administration fédérale.

En outre, il veille à ce qu'une masse critique de langagiers qualifiés – employés et fournisseurs – soit disponible pour assurer le bon fonctionnement du gouvernement, aider ce dernier à respecter ses obligations en matière de langues officielles et promouvoir les valeurs de dualité linguistique et de multiculturalisme, qui constituent l'identité du Canada. Enfin, le Bureau fournit des services dans plus de 100 langues afin d'appuyer le gouvernement dans ses relations internationales et de communiquer avec les Canadiens et les Canadiennes qui ont de la difficulté à s'exprimer dans l'une ou l'autre des deux langues officielles.

Faits importants

- Le Bureau de la traduction agit à titre d'autorité en matière de normalisation linguistique et terminologique au sein de la fonction publique.
- Il gère TERMIUM®, la base de données terminologiques et linguistiques du gouvernement.
- Il offre un service de traduction 24 heures par jour, 7 jours par semaine.
- Il permet à plus de 3 000 PME de services linguistiques d'accéder à des marchés gouvernementaux.

Plans et initiatives

Le Bureau continuera d'offrir des services de qualité à juste prix et poursuivra sa restructuration afin de permettre au gouvernement de mieux tirer parti de son expertise unique, de renforcer la présence du Canada sur la scène langagière et de garantir une source d'approvisionnement de qualité en services de traduction et d'interprétation.

Prestation de services de qualité

Au cours des prochaines années, le Bureau de la traduction poursuivra ses efforts en vue de délaisser un mode de gestion axé sur les transactions pour adopter une approche stratégique à valeur ajoutée. Ses ressources professionnelles internes seront essentiellement affectées à la traduction des documents essentiels et d'intérêt public, ainsi qu'à la révision et à l'assurance de la qualité.

Le Bureau :

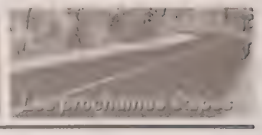
- accélérera la mise en place de son nouveau modèle d'affaires, lequel vise à améliorer la qualité, à personnaliser les services et à assurer une réponse optimale aux besoins des clients, en détachant ou en attitrant ses traducteurs auprès des clients et en les déployant sur place au sein d'équipes personnalisées;
- explorera un nouveau mode de gestion de la demande fondée sur les risques et lancera un programme de certification afin d'assurer la qualité des documents essentiels – c'est-à-dire les documents indispensables au processus décisionnel du gouvernement – et les documents

Dépenses nettes prévues









Dépenses prévues – Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédit législatif				
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada				
Dépenses brutes	122,3	**98,7**	99,7	100,6
Moins : Recettes disponibles	122,7	**99,2**	100,2	101,1
Dépenses nettes (moins) utilisées	(0,4)	**(0,5)**	(0,5)	(0,5)
TOTAL - FONDS RENOUVELABLE DE CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA	(0,4)	**(0,5)**	(0,5)	(0,5)
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.				
				ETP
Total - Équivalents temps plein (ETP)	400	**390**	390	390

La majorité des recettes du secteur d'activité découle des services offerts aux autres ministères et organismes. Du total des recettes disponibles de 99,2 millions de dollars, environ 14 millions de dollars représentent les services que CVC a fournis à TPSGC. On prévoit un surplus de 0,5 million de dollars pour 2006-2007 et les exercices ultérieurs.

Résultat stratégique : services de qualité

Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir, de façon optionnelle et contre rémunération, des services de conseils et de vérification aux ministères et aux organismes fédéraux et, sur demande, à des gouvernements provinciaux, à des gouvernements territoriaux, à des administrations municipales et à des gouvernements autochtones au Canada, ainsi qu'à des gouvernements étrangers et à des organismes internationaux.	**Généralités** • Amélioration de la gestion et des opérations du secteur public. • Services professionnels et de haute qualité. • Prestation rentable de services. • Effectif chevronné et durable. **Conseils** • Amélioration de la gestion et des opérations du secteur public. • Services professionnels et de haute qualité. • Prestation rentable de services. • Effectif chevronné et durable. **Vérification** • Services professionnels et de haute qualité. • Effectif chevronné et durable. • Amélioration de la capacité de vérification interne au sein du gouvernement fédéral et maintien des ressources de base pour répondre aux besoins en vérification des coûts et des contributions des gestionnaires du secteur public. • Prestation rentable de services.	• Taux de satisfaction global. • Encaissement net. • Années d'expérience moyennes dans la fonction publique. • Jours de formation par ETP. **Conseils** • Rétroaction des clients sur l'amélioration de la gestion et des opérations. • Niveau de satisfaction global. • Taux d'utilisation du personnel. • Jours de formation par ETP. **Vérification** • Taux de satisfaction global des clients. • Nombre de vérificateurs qui ont un titre professionnel. • Nombre d'ETP dans le Programme de perfectionnement professionnel. • Projets entrepris avec le Bureau du contrôleur général et en son nom. • Mise en œuvre d'un modèle de financement qui permettra à CVC d'atteindre ses objectifs financiers.

De plus, en 2006-2007, le secteur des services de conseils du gouvernement :

- élaborera des processus d'assurance de la qualité (p. ex. des méthodes documentées et des accréditations professionnelles) pour améliorer les contrôles de gestion;
- appuiera le Programme de perfectionnement professionnel en consultation pour maintenir une masse critique d'experts-conseils qualifiés et chevronnés;
- continuera de favoriser un environnement qui fait la promotion de normes éthiques élevées en appuyant l'agent d'éthique et en assurant au personnel une formation sur le *Code d'éthique et de conduite professionnelle;*
- continuera d'appuyer les objectifs pangouvernementaux qui ont trait aux langues officielles et à la diversité.

Les initiatives liées à la transition sont décrites dans la section *Services conseils et Services d'information du gouvernement* du présent rapport.

Activités

La structure de rapports hiérarchiques de l'Architecture des activités de programme (AAP) de CVC ne compte actuellement qu'une activité, soit le Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité de TPSGC. Les dépenses prévues qui ont été approuvées pour 2006-2007 sont décrites dans le tableau ci-après.

- mettra l'accent sur l'amélioration du moral des employés et sur la promotion du travail d'équipe au sein de la nouvelle organisation.

Assurance de la qualité

Le secteur des services de vérification de CVC :

- élaborera, en partenariat avec le BCG, des méthodes de vérification uniformisées;
- mettra en œuvre, à l'échelle de l'organisation, un processus d'assurance de la qualité rigoureux qui inclura les examens par les pairs.

Ces mesures rassureront les clients, car ils sauront que les produits de vérification qu'ils reçoivent sont conformes aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et à d'autres normes applicables en matière de vérification professionnelle.

Services de vérification interne et services de vérification des coûts et des contributions

En 2006-2007, le secteur des services de vérification de CVC :

- continuera d'aider les ministères et les organismes qui n'ont pas la capacité de répondre aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor; il aidera les ministères et les organismes plus importants à augmenter leur capacité interne de mettre en œuvre la nouvelle politique; il aidera au besoin le BCG dans ses vérifications horizontales;
- continuera de fournir à ses clients des services qui portent sur les vérifications des coûts et continuera d'augmenter sa gamme de services de vérification des contributions, puisque ces deux services ont toujours représenté plus des deux tiers de toutes les activités du secteur des services de vérification de CVC. Ainsi, et en continuant d'augmenter sa gamme de services de vérification interne, le secteur des services de vérification de CVC contribuera à renforcer la responsabilisation, l'intégrité et la transparence;
- continuera de renforcer la saine gestion en appuyant le programme d'éthique du Ministère et en faisant la promotion de son propre *Code d'éthique et de conduite professionnelle* auprès de ses employés et de ses clients;
- fournira des services de vérification ciblés à ses clients, à l'appui de la *Loi fédérale sur la responsabilité* proposée et du plan d'action connexe.

Passage à la nouvelle structure et charte

Le secteur des services de vérification de CVC terminera le passage à sa nouvelle structure et élaborera une nouvelle charte pour réorganiser les fonctions de l'organisation. De plus, il continuera de définir son nouveau modèle financier en faisant des investissements sûrs pour augmenter l'efficience et l'efficacité de l'organisation, tout en maintenant un solide réseau régional de prestation de services.

Services de conseils du gouvernement

Le secteur des services de conseils du gouvernement continuera d'appuyer l'objectif stratégique de TPSGC qui consiste à fournir des services de qualité pour améliorer la gestion au gouvernement canadien et à l'étranger.

En 2006-2007, l'accent sera mis sur les activités suivantes :

- Terminer le transfert de ces services à la DGSIG.
- Terminer un examen visant la réorientation des services de conseils du gouvernement en se concentrant sur les solutions et les avis spécialisés dans le but d'améliorer la gestion et les opérations du secteur public.
- Élaborer une stratégie de recours à l'expertise du secteur privé, en particulier des petites et moyennes entreprises, pour compléter les équipes de conseils du gouvernement.

les services généraux du gouvernement, en tant que secteurs d'activité, en se concentrant sur les services qui ont le plus de pertinence pour le gouvernement, et apporter des changements aux modèles de financement, aux modèles de prestation des services et aux ententes de soutien générales.

Malgré la réorganisation des fonctions, les services de vérification de CVC et les services de conseils du gouvernement sont abordés dans la présente section du rapport.

CVC appuie la démarche pangouvernementale de prestation des services en fournissant des services de vérification (et anciennement de conseils) aux ministères et aux organismes pour que ces derniers puissent améliorer leur service à la population canadienne, assurer le meilleur rapport qualité-prix pour l'État ainsi qu'appuyer et respecter les priorités et le programme de gestion du gouvernement.

Plans et initiatives

Le passage à la nouvelle structure organisationnelle se poursuivra en 2006-2007. Le secteur des services de vérification de CVC appuiera la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. De plus, il appuiera les obligations en matière de vérification et de certification de TPSGC et des autres ministères et organismes clients. En outre, il se concentrera sur l'élaboration d'un nouveau modèle opérationnel et continuera d'offrir des services de façon optionnelle et contre rémunération.

Services de vérification de CVC

En établissant des normes et des pratiques de vérification uniformes dans l'ensemble du gouvernement, le secteur des services de vérification de CVC aide les ministères clients à réaliser plus efficacement les objectifs du Ministère et du gouvernement et s'assure que les fonds publics sont gérés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'aux politiques et règlements qui s'y rattachent.

Dans le cadre de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor, le secteur des services de vérification de CVC établira un partenariat stratégique avec le Bureau du contrôleur général (BCG), ce qui lui permettra d'appuyer fortement le BCG dans l'exercice de ses pouvoirs liés à la fonction de vérification interne au sein de chaque ministère et organisme du gouvernement, comme il est énoncé dans la *Loi fédérale sur la responsabilité* proposée et le plan d'action connexe. Le secteur des services de vérification de CVC travaillera également avec TPSGC pour renforcer la gestion des risques concernant les activités d'approvisionnement du Ministère.

Aide à la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur la vérification interne

Le secteur des services de vérification de CVC travaillera en étroite collaboration avec le BCG et lui apportera un appui solide pour mettre en œuvre la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor en fournissant des services de vérification, des services de certification et des services relatifs à la vérification.

Plus particulièrement, en 2006-2007, CVC :

- augmentera sa capacité de vérification interne par le recrutement ainsi que par la formation et le perfectionnement de nouveaux vérificateurs dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel en vérification;
- ciblera l'embauche et la formation pour maintenir une masse critique de vérificateurs agréés au sein de l'organisation;
- s'assurera que des normes professionnelles rigoureuses sont respectées pour que le secteur des services de vérification de CVC demeure un fournisseur de services de choix;



ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX

TPSGC compte deux organismes de service spéciaux (OSS) : Conseils et Vérification Canada et le Bureau de la traduction. À l'instar de plusieurs autres options, les OSS permettent d'améliorer la prestation des services gouvernementaux dans le contexte élargi des différents modes de prestation des services. Comme le mandat des OSS découle de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* (1996, ch. 16), ces organismes ne sont pas des entités juridiques autonomes; ils continuent de faire partie de l'organisation ministérielle. Contrairement aux autres unités ministérielles, les OSS sont régis par des ententes écrites sur mesure conclues avec le Ministère. Ces ententes (qui comprennent une entente-cadre et un plan d'activités) font état des résultats et des niveaux de service prévus, des marges de manœuvre accordées et des ressources disponibles pour accomplir le travail.

Le concept d'OSS vise à établir un juste milieu entre la notion de surveillance interne rigoureuse (et d'évitement des risques) et la promotion de l'innovation et de l'initiative. Essentiellement, la structure des OSS offre aux unités chargées de la prestation des services une plus grande latitude de gestion en retour de niveaux de rendement et de résultats convenus.

CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA

La mission de Conseils et Vérification Canada (CVC) consiste à contribuer à la gestion et aux opérations du secteur public ainsi qu'au respect des priorités du gouvernement du Canada grâce à la prestation de services de conseils, de vérification et de certification aux gestionnaires du secteur public partout au Canada et à l'étranger. CVC compte parmi ses clients les organismes centraux, les ministères et organismes fédéraux ainsi que les gouvernements autochtones et internationaux.

Faits importants

- Conseils et Vérification Canada offrait auparavant des services de consultation et de vérification aux clients gouvernementaux.
- Le 21 octobre 2005, les services de CVC ont fait l'objet d'une réorganisation. L'organisme offre maintenant exclusivement des services de vérification et de certification; les services de conseils et les services généraux du gouvernement ont été transférés à la Direction générale des services d'information du gouvernement.
- L'organisme offre maintenant des services de vérification spécialisés pour les fonctionnaires, exécutés par des fonctionnaires.
- Au total, 80 % des employés du secteur des services de vérification détiennent une accréditation professionnelle en matière de comptabilité ou de vérification.
- Le secteur des services de vérification emploie 150 professionnels, y compris 100 professionnels dans les régions qui assurent une forte présence régionale.
- CVC donne suite à une série de vérifications dans le but d'améliorer ses activités et mesures de contrôle. En 2006-2007, il procédera à une vérification du Fonds renouvelable de CVC.
- CVC offre des services de vérification dans la région de la capitale nationale et dans les régions.

Le gouvernement du Canada a annoncé une réorganisation des fonctions de CVC afin de renforcer la capacité de vérification interne de l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Ainsi, CVC continuera de fournir des services de vérification, tandis que les services de conseils, les services internationaux et les services généraux ont été transférés à la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG). En raison de ce changement, il faut réorienter les services de conseils, les services internationaux et





Résultat stratégique : services de qualité

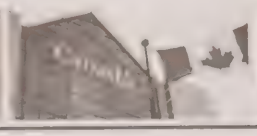
Services d'intégration des affaires

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Définir et exploiter des occasions stratégiques liées aux processus et aux activités pour intégrer les services offerts par TPSGC et tirer profit des économies d'échelle avec les autres ministères, le gouvernement du Canada et tous les autres organismes et organisations intergouvernementaux, y compris les régions.	Une organisation qui favorise : • un environnement harmonisé; • un meilleur accès aux services de TPSGC; • une meilleure communication avec les collègues du Ministère et les autres ministères; • un accroissement du nombre d'initiatives horizontales; • une valeur ajoutée pour les ressources utilisées.	• Nombre de points d'accès aux services. • Rapport coût-efficacité et économies découlant des initiatives internes. • Rapport coût-efficacité et économies découlant des initiatives externes.

Résultat stratégique : saine intendance

Intégration des affaires – gestion du rendement

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Établir les attentes en matière de services à la clientèle et surveiller le rendement global de TPSGC quant aux services. Pour ce faire, il faudra mesurer efficacement la satisfaction des clients et participer au processus de réflexion pour les initiatives des directions générales et des organismes de service spéciaux portant sur l'amélioration des processus de niveau stratégique.	Une organisation qui : • a un cadre judicieux axé sur les résultats mettant à contribution le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG); • agit dans l'intérêt supérieur du Ministère, de ses directions générales de programme, des ministères homologues et de la population canadienne; • a un cadre et des processus intégrés d'assurance de la qualité; • veille à ce que tous les services offerts à la population canadienne soient économiques et opportuns.	• Niveaux de satisfaction de la clientèle. • Pourcentage de répertoires de services établis, y compris des barèmes d'honoraires et des mesures de rendement à l'appui. • Pourcentage d'éléments du CRG qui sont conformes. • Pourcentage de barèmes d'honoraires établis.







De plus, le SISP offre des services transactionnels et partagés en ressources humaines (RH), selon le principe du recouvrement intégral des coûts. Le but, au cours de la prochaine année, consiste à adopter un modèle de regroupement des services en RH pour permettre aux clients de tirer profit des fonctions et des économies d'échelle et pour assurer la transition sans heurt de ces services à la DGSIG.

Activités

Le secteur d'activité de l'Intégration des affaires comprend deux activités : les Services d'intégration des affaires, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, et l'Intégration des affaires – gestion du rendement, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance. Les coûts liés à l'Intégration des affaires – gestion des relations avec la clientèle ont été réaffectés à d'autres secteurs, et on en tient compte dans les autres activités de programme du Ministère. C'est la raison pour laquelle cette activité ne figure pas dans le tableau financier, qui présente les dépenses prévues pour les autres activités. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

Dépenses prévues – Intégration des affaires

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement et législatifs				
Services d'intégration des affaires				
Dépenses brutes	35,4	**22,2**	24,0	24,1
Moins : Recettes disponibles	15,9	**12,2**	12,5	12,5
Dépenses nettes	19,5	**10,0**	11,5	11,6
Intégration des affaires - gestion du rendement [1]				
Dépenses brutes	43,7	**43,9**	43,9	43,9
Moins : Recettes disponibles	37,6	**38,5**	38,5	38,5
Dépenses nettes	6,1	**5,4**	5,4	5,4
TOTAL - INTÉGRATION DES AFFAIRES	25,6	**15,4**	16,9	17,0
Dépenses brutes pour intégration des affaires	79,1	**66,1**	67,9	68,0
Moins : Recettes disponibles pour intégration des affaires	53,5	**50,7**	51,0	51,0
Dépenses nettes - Intégration des affaires	25,6	**15,4**	16,9	17,0
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.				
				ETP
Services d'intégration des affaires - Équivalents temps plein (ETP)	133	**133**	145	145
Intégration des affaires - gestion du rendement - ETP	-	**-**	-	-
Total - Équivalents temps plein	133	**133**	145	145

[1] Les montants reflètent les recouvrements internes qui ne peuvent pas être affectés aux autres activités de programme.

Le pouvoir total de dépenser des services d'intégration des affaires provient de crédits accordés par le Parlement à TPSGC et de recettes recouvrées principalement d'autres ministères et agences pour des services rendus. Ces dernières représentent approximativement 52 % du pouvoir total de dépenser et proviennent d'ententes de services. La majeure partie des recettes provient des initiatives de services partagés. Les écarts dans les dépenses nettes des différents exercices s'expliquent principalement par le fait que TPSGC a financé en partie le Secteur sécurité industrielle en 2005-2006.

repère, en fonction desquels les secteurs d'activité pourront définir les éléments constitutifs des services, améliorer les mesures du rendement et suivre les progrès accomplis;
- fourniront au Ministère un mécanisme lui permettant de comparer les services qu'il offre à ceux des autres administrations pour veiller à ce que TPSGC soit un fournisseur concurrentiel et rentable de services gouvernementaux communs et partagés.

Sécurité industrielle

Les programmes et services de sécurité industrielle de la DGIS ont été transférés à la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG) en février 2006. Ils appuient une responsabilité clé qu'assume TPSGC dans le cadre de la Politique de sécurité nationale et aident à la réalisation de l'initiative *Les prochaines étapes*. Ils continueront de jouer un rôle important en ce qui concerne :

- la sauvegarde des renseignements et des biens classifiés et protégés du gouvernement fédéral qui sont confiés à des organismes du secteur privé au Canada et à l'étranger;
- le respect des priorités du Canada en matière d'anti-prolifération, de sécurité publique, de protection et de sécurité mondiale, en veillant à protéger la possession, le transfert et l'aliénation des marchandises contrôlées afin que les personnes non autorisées n'y aient pas accès.

Outre une transition sans heurt à la DGSIG, les priorités liées aux programmes et aux services de sécurité industrielle seront axées sur l'accroissement de la production grâce à la modernisation et à la rationalisation des activités opérationnelles. Des plans d'action à court et à moyen terme seront mis en œuvre pour nous permettre d'offrir aux clients des services plus rapides et plus précis, conformément aux recommandations découlant d'une étude sur la transformation des activités menée en mars 2006. Nous devrions ainsi pouvoir mettre en œuvre des mesures visant à éliminer les chevauchements, à réduire les taux d'erreurs et à mettre fin aux activités qui ne sont plus nécessaires. À l'interne, les activités appuieront directement la prestation efficace et opportune des services liés aux approvisionnements et aux biens immobiliers, grâce à la réduction du temps de traitement.

À l'externe, nous nous efforcerons encore d'appuyer la Politique de sécurité nationale afin de permettre à l'industrie de répondre rapidement et en toute sécurité aux besoins du gouvernement et de la population canadienne, tout en contribuant à la sécurité et à la protection globales de celle-ci, au Canada et à l'étranger. En raison des améliorations apportées à la suite de l'étude sur la transformation des activités, les inspections et les inscriptions de l'industrie seront faites en temps plus opportun, ce qui contribuera à la capacité du gouvernement de protéger adéquatement les renseignements de nature délicate ainsi que les biens et les marchandises contrôlées du Canada et des pays étrangers.

Ces mesures visent à protéger le gouvernement et la population canadienne des actes malveillants d'espionnage, des vols et des actes terroristes éventuels et à appuyer la compétitivité de l'industrie canadienne.

Secteur de l'intégration des services partagés

Le Secteur de l'intégration des services partagés (SISP) a été transféré à la DGSIG en février 2006. Ces services partagés sont fournis, selon le principe du recouvrement intégral des coûts, à des ministères et à des organismes au moyen de la gestion et du soutien intégrés des programmes. D'un point de vue stratégique et opérationnel, le SISP appuie l'initiative des Services administratifs ministériels partagés au sein du gouvernement et il contribue à la réalisation de gains en efficience, grâce à des économies d'échelle.

INTÉGRATION DES AFFAIRES

En 2006-2007, les fonctions de la Direction générale de l'intégration des services (DGIS) seront attribuées aux autres directions générales. Cependant, les initiatives et les plans stratégiques présentés ci-après demeurent valables.

Remaniement des activités de la Direction générale

Pour atteindre les objectifs liés à la transformation des activités et répondre aux besoins de ses clients, TPSGC doit miser sur des équipes de conseillers spécialisés au courant des besoins des clients dans les domaines des biens immobiliers, des approvisionnements et de la technologie de l'information. C'est pourquoi, le 20 février 2006, les fonctions assumées par la DGIS ont été attribuées à différents secteurs d'activité de TPSGC. Ainsi, les gestionnaires de compte de la DGIS sont en mesure d'appuyer plus efficacement les travaux de transformation du Ministère et de répondre efficacement aux besoins des ministères et des organismes clients.

Engagement des clients et gestion des relations avec la clientèle

L'acquisition d'une parfaite connaissance des besoins des clients et l'élaboration d'un répertoire de renseignements sur les clients sont essentielles pour permettre à TPSGC de planifier ses activités ministérielles et opérationnelles et d'améliorer la prestation de ses services.

Au cours des trois prochaines années, TPSGC adoptera de nouveaux outils améliorés de gestion des relations avec la clientèle afin de fournir des données dynamiques sur les besoins opérationnels de ses clients. Ces données lui permettront de mieux cerner les occasions d'améliorer considérablement la satisfaction des clients.

De plus, nous continuerons d'élaborer des systèmes rigoureux d'évaluation du rendement et de les intégrer dans nos activités opérationnelles et nos cadres de prestation de services pour appuyer la responsabilisation, la transparence, l'intégrité et l'établissement de rapports sur le rendement des investissements au sein du Ministère.

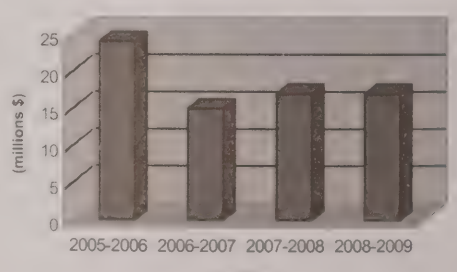
Barèmes d'honoraires et répertoires de services normalisés

Des barèmes d'honoraires et des répertoires de services normalisés nous permettront d'offrir à point nommé des biens et des services de qualité dont la quantité et les prix sont adéquats.

Dans le cadre de leurs activités de prestation de services, les directions générales :

- nous aideront à sensibiliser nos intervenants et à constituer un vaste réseau de soutien des clients en ce qui concerne les services que nous offrons;
- continueront de définir les attentes des clients, d'accroître le recours aux services de TPSGC et de réduire le chevauchement des travaux au sein du gouvernement;
- fourniront des outils concrets, des définitions des services, des normes de service et des points de

Dépenses nettes prévues



Dépenses prévues – Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement et législatifs				
Services du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales				
Dépenses brutes		-		
Moins : Recettes disponibles		-		
Dépenses nettes		-	-	
Intendance du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales				
Dépenses brutes	-	1,3	1,3	1,2
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	
Dépenses nettes	-	1,3	1,3	1,2
TOTAL - BUREAU DE L'ÉCOLOGISATION DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES	-	1,3	1,3	1,2
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué				
				ETP
Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales - Équivalents temps plein (ETP)	-	3	3	3

Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG) a été créé en avril 2005. Conséquemment, le financement ainsi que les équivalents temps plein (ETP) ont été transférés de diverses organisations de TPSGC tout au long de l'année. En plus des ressources présentées dans les dépenses prévues pour les exercices ultérieurs, le BEOG ajoutera de nouveaux ETP et du financement additionnel provenant de ressources internes existantes.

Résultat stratégique : services de qualité

Services du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des services environnementaux aux ministères et aux organismes fédéraux, conformément aux normes de service établies.	• Prestation de services abordables et de qualité aux ministères et aux organismes fédéraux dans les délais voulus.	• Pourcentage des projets réalisés conformément aux objectifs de satisfaction de la clientèle et aux normes de service établies et convenues.

Résultat stratégique : saine intendance

Intendance du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Assurer, à l'échelle du gouvernement, un leadership et une expertise en matière d'écologisation des opérations gouvernementales.	• Encadrement et conseils offerts aux autres ministères et organismes fédéraux dans leurs activités d'écologisation des opérations gouvernementales. • Accroissement de la capacité du gouvernement à réduire l'incidence de ses opérations sur l'environnement, et amélioration du rendement global lié aux grandes priorités. • Excellence dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de TPSGC et l'administration des cadres de gestion de l'environnement.	• Nombre de moyens d'intervention pangouvernementaux (lignes directrices, outils de gestion, pratiques exemplaires, cadres, etc.) élaborés, revus et/ou mis en application. • Amélioration du rendement en matière d'environnement de l'ensemble du gouvernement, comme il est décrit dans le Cadre de gestion du rendement. • Amélioration du rendement, comme il est indiqué dans le rapport sur le rendement lié à la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable et au Système de gestion de l'environnement.



engagements (passés et présents) que TPSGC a pris dans sa Stratégie, et il en rendra compte au Parlement dans le Rapport sur le rendement en matière de développement durable.

Nous sommes à mettre en place des stratégies de mesure afin d'évaluer le progrès et de mesurer l'impact de ces initiatives.

Partenariats

Le BEOG coordonnera l'écologisation des opérations gouvernementales en faisant connaître davantage ses initiatives à l'échelle du gouvernement. Il s'emploiera aussi, dans d'autres administrations publiques et au sein du secteur privé, à accroître l'échange des connaissances et des pratiques exemplaires.

En 2006-2007, le BEOG continuera de mettre à profit ses relations avec ses précieux partenaires en collaborant de façon concertée avec les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations municipales et les autres intervenants clés.

Coordination des ressources

Le financement du BEOG, lequel a été mis sur pied grâce au regroupement des activités et des experts en environnement déjà en place au sein de TPSGC, provient surtout de ressources internes existantes. À l'heure actuelle, le BEOG coordonne ses ressources de manière à remplir ses engagements et son nouveau mandat, qui consiste à assurer un leadership à l'échelle du gouvernement. Tout au long de 2006-2007, il continuera d'accroître sa capacité et ses compétences et de construire une équipe professionnelle, durable et efficace d'experts hautement qualifiés.

Activités

Le BEOG compte deux activités : les Services du BEOG, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, et l'Intendance du BEOG, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance. Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

des jalons importants franchis à cette fin a été l'approbation de la Politique d'achats écologiques, qui est entrée en vigueur le 1er avril 2006. Cette politique vise à soutenir le développement durable en intégrant la considération du rendement environnemental dans le processus de prise de décisions sur les achats. L'application de cette politique est censée donner lieu à de nombreux avantages, notamment l'amélioration de la compétitivité des entreprises canadiennes grâce à la demande de biens et de services plus écologiques.

En 2006-2007, le BEOG aidera la Direction générale des approvisionnements à poursuivre la mise en œuvre de la Politique d'achats écologiques. De plus, au sein de TPSGC et de concert avec ses partenaires de l'extérieur, il veillera à ce que les différents aspects de l'environnement soient pris en compte dans les plans de gestion des biens et des services considérés dans le cadre de l'initiative *Les prochaines étapes* pour 2006-2007.

Gestion et assainissement des sites contaminés

Le gouvernement du Canada participe activement à la gestion de l'environnement et à l'assainissement des sites contaminés à l'échelle du pays. Le Plan d'action des sites contaminés fédéraux, qui a été récemment établi, comporte des engagements à long terme importants quant au financement de l'assainissement des sites contaminés fédéraux et des sites à responsabilité partagée. TPSGC, qui assure la garde d'environ 230 sites contaminés, joue un rôle de surveillant dans la mise en œuvre du projet d'assainissement des étangs bitumineux de Sydney, d'une valeur de 400 millions de dollars. De concert avec Affaires indiennes et du Nord Canada, il soutient également le nettoyage de plusieurs mines d'or abandonnées dans les Territoires du Nord-Ouest et d'anciennes installations militaires au Nunavut.

Respect de la réglementation sur l'environnement

Le BEOG aidera les ministères fédéraux à honorer leurs obligations prescrites par la réglementation sur l'environnement. À cette fin, il donnera aux gestionnaires des opérations de la formation et des conseils sur les réservoirs de stockage, les matières dangereuses, les rejets dans l'atmosphère, les déchets solides, les effluents, etc.

Gérance écologique

Dans le *Code de gérance de l'environnement* du gouvernement, tous les fonctionnaires fédéraux sont incités à être plus respectueux de l'environnement au travail. Le BEOG motivera donc ceux-ci à être proactifs dans la gérance de l'environnement en les sensibilisant davantage aux incidences des opérations courantes du gouvernement sur l'environnement et aux risques qui en découlent, il les encouragera à réduire leur consommation (d'énergie, d'eau, de matières, de produits et de services) dans les lieux de travail et il les appuiera à cette fin.

Stratégie de développement durable

Tous les trois ans, un certain nombre de ministères et d'organismes sont tenus d'élaborer une Stratégie de développement durable, puis de la déposer au Parlement, en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. À cet égard, le BEOG s'emploiera à définir les priorités de l'ensemble du gouvernement en matière d'écologisation des opérations gouvernementales, de même qu'à élaborer l'orientation correspondante et les outils grâce auxquels les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada pourront assurer la concertation des efforts et l'obtention de résultats concrets quant aux priorités.

Le BEOG est aussi chargé d'élaborer la prochaine Stratégie de développement durable de TPSGC, qui sera déposée au Parlement en décembre 2006. De même, il surveillera la progression des



environnementaux abordables et de qualité dans les délais voulus quant à l'application de la réglementation sur l'environnement, à l'assainissement et à la gestion des sites contaminés ainsi qu'à la gestion des matières dangereuses et des réservoirs de stockage.

Amélioration du rendement interne du gouvernement du Canada en matière d'environnement

Consommation des ressources et émissions atmosphériques polluantes

Nous cherchons à réduire la consommation d'énergie liée à l'utilisation des véhicules et des biens immobiliers du gouvernement ainsi que les polluants atmosphériques qui en résultent, notamment les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Immeubles

Comme il compte parmi les propriétaires d'immeubles les plus importants au pays, le gouvernement du Canada s'emploie à réduire l'empreinte écologique de ses opérations immobilières.

En 2006-2007, le BEOG :

- établira une orientation précise pour aider les ministères à s'assurer que tous les nouveaux immeubles à bureaux et baux à long terme du gouvernement obtiennent la cote Or du programme *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED – Canada) du Conseil du bâtiment durable du Canada;
- aidera le secteur d'activité des Biens immobiliers (BI) à mettre en œuvre le programme *Visez vert* de la Building Owners and Managers Association (un système qui permet d'assurer le fonctionnement et la gestion écologiques des immeubles) dans les immeubles appartenant à l'État;
- élaborera un document d'orientation qui visera notamment à faire connaître la bonne façon d'utiliser le bail écologique;
- appuiera le secteur d'activité des BI dans sa recherche de moyens novateurs qui lui permettront de moderniser les centrales de chauffage et de refroidissement.

Parc automobile

Le gouvernement du Canada possède et gère le plus important parc automobile au pays. Ce parc compte environ 26 000 véhicules, dont plus de 70 véhicules de fonction. À cet égard, TPSGC participe à une initiative pangouvernementale qui vise la réduction des émissions émanant du parc automobile et l'amélioration des pratiques de gestion et de la responsabilisation financière. En collaboration avec des partenaires tels que le SCT et Ressources naturelles Canada, le BEOG conseille et oriente les ministères et les organismes afin de faire progresser considérablement l'écologisation de leur parc automobile.

En 2006-2007, le BEOG :

- établira une orientation et diffusera des outils et des pratiques exemplaires afin d'aider les ministères et les organismes à continuer d'améliorer leurs pratiques de gestion de leur parc automobile et de réduire les émissions de GES, grâce à des méthodes comme des outils de rationalisation, de vérification et d'examen des parcs automobiles, des processus d'examen de la gestion des parcs automobiles et des fiches sur le rendement de ces parcs;
- collaborera avec les principaux intervenants et ministères qui possèdent un parc automobile important afin d'étudier les façons d'écologiser davantage l'ensemble du parc automobile et de les adopter, s'il y a lieu.

Achats écologiques

Le gouvernement du Canada s'est engagé à incorporer systématiquement les différents aspects du développement durable à ses opérations. Un

d'écologisation des opérations gouvernementales et de répondre aux besoins s'y rattachant. Il fournira des services environnementaux abordables et de qualité aux ministères et aux organismes fédéraux, dans les délais voulus. Les principaux éléments de la stratégie du BEOG qui seront privilégiés à court et à moyen terme sont présentés ci-après.

Leadership et centre d'expertise : Mener et orienter le développement durable et l'écologisation des opérations à l'échelle du gouvernement, assurer les services s'y rapportant et élaborer les politiques, des outils et un cadre de gestion habilitants.

Amélioration du rendement interne du gouvernement du Canada en matière d'environnement : Diriger l'amélioration du rendement interne du gouvernement du Canada en ce qui touche l'environnement, et plus particulièrement les grandes priorités suivantes :

- la consommation des ressources et les émissions atmosphériques polluantes;
- les achats écologiques;
- la gestion et l'assainissement des sites contaminés;
- le respect de la réglementation sur l'environnement;
- la gérance écologique.

Stratégie de développement durable : Définir les priorités qui régiront l'écologisation des opérations à l'échelle du gouvernement fédéral et orienter ce dernier à la lumière de ces priorités. Planifier et élaborer la quatrième Stratégie de développement durable de TPSGC et diriger la coordination, la mise en place et la tenue à jour du cadre de gestion et des outils de soutien appropriés au sein de l'organisation.

Partenariats : Prendre part à des travaux horizontaux afin de faire connaître davantage les initiatives pangouvernementales auprès des principaux intervenants.

Coordination des ressources : Continuer de regrouper et de renforcer les ressources humaines et financières dont dispose le BEOG afin de remplir les engagements pris et de saisir les occasions de faire avancer le programme d'écologisation du gouvernement, tout en développant et en soutenant une organisation durable, efficace et professionnelle.

La concrétisation de chacun de ces éléments de la stratégie globale permettra au gouvernement de faire avancer rapidement l'écologisation de ses opérations. Une description plus détaillée de chacun de ces éléments est présentée ci-après.

Leadership et centre d'expertise

Le BEOG est mandaté pour agir à titre de centre d'expertise de l'écologisation des opérations au sein du gouvernement du Canada par l'exercice d'un leadership. Il s'acquittera de cette tâche en 2006-2007 dans le cadre des initiatives suivantes :

- Présider les comités directeurs interministériels afin de se pencher sur les principaux secteurs d'activité et d'en assurer la gestion (par exemple, l'efficacité énergétique [immeubles et parc automobile] et les achats écologiques).
- En collaboration avec le SCT, améliorer davantage le cadre de gestion du rendement de l'ensemble du gouvernement qui se rapporte à l'écologisation des opérations de celui-ci.
- Soutenir et surveiller la mise en œuvre des politiques pangouvernementales sur l'écologisation des opérations, comme la Politique d'achats écologiques du Conseil du Trésor.

En tant que centre d'expertise, le BEOG orientera les initiatives d'écologisation des opérations gouvernementales et établira des outils visant à en assurer la gestion. Il s'emploiera aussi à faciliter la gestion des initiatives intergouvernementales et l'établissement des rapports à cet égard.

Nous continuerons de fournir, aux ministères et aux organismes fédéraux, des services



ÉCOLOGISATION DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

TPSGC s'est engagé à montrer au gouvernement la voie à suivre dans l'écologisation de ses opérations. À cette fin, il a mis sur pied le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG), qui est chargé de mener et de faciliter l'établissement d'une démarche pangouvernementale à l'égard de ce programme.

Le BEOG a pour mandat d'accélérer l'écologisation des opérations gouvernementales en collaborant étroitement avec les autres ministères et organismes fédéraux, particulièrement le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Environnement Canada.

L'écologisation des opérations gouvernementales permet d'établir les priorités, les responsabilités, les objectifs, les calendriers et les rapports à produire pour l'ensemble du gouvernement afin d'aider ce dernier à devenir un modèle d'excellence environnementale dans la conduite de ses propres opérations.

TPSGC est déterminé à veiller à l'application des principes du développement durable dans l'exercice de toutes ses fonctions à titre de fournisseur de locaux aux fonctionnaires, de gardien de biens immobiliers et de principal acheteur de biens et de services pour le compte des ministères et des organismes fédéraux, et dans la conduite de ses opérations internes.

En étant reconnu comme un modèle de viabilité environnementale et économique dans la gestion de ses opérations, le gouvernement du Canada aura la crédibilité qui lui permettra de se fonder sur la durabilité environnementale pour avantager le Canada à long terme par rapport aux autres pays.

Faits importants

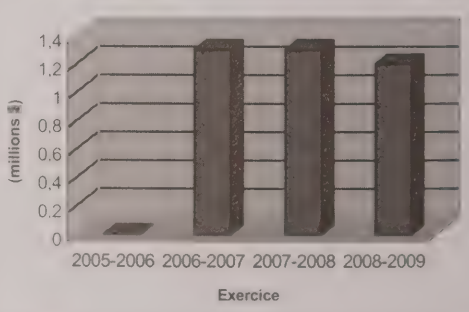
- Le BEOG dirige l'écologisation des opérations gouvernementales, en plus d'être le centre d'expertise du gouvernement du Canada en la matière.
- Il offre un éventail de services environnementaux aux ministères et aux organismes du gouvernement, y compris TPSGC.
- Il oriente l'écologisation des opérations pour le compte d'autres ministères et organismes.
- Il rédige la Stratégie de développement durable de TPSGC.
- Il surveille le rendement du Ministère en matière de développement durable et rédige le rapport annuel à ce sujet.

Les ministères et les organismes du gouvernement consultent tout d'abord le BEOG pour obtenir des conseils et des orientations fonctionnelles en matière d'écologisation des opérations. Aussi, le BEOG est fermement déterminé à faire appliquer les normes d'éthique les plus rigoureuses en s'appuyant sur l'excellence, la transparence, l'intégrité, le respect et la responsabilisation.

Plans et initiatives

Le BEOG continue de coordonner les ressources en vue de réaliser les priorités et les objectifs du gouvernement du Canada en matière

Dépenses nettes prévues



Résultat stratégique : services de qualité

Services d'information du gouvernement

Activité	Résultats	Indicateur de rendement
Gérer la plate-forme de communication du gouvernement du Canada en fournissant des voies d'accès multiples à l'information sur les programmes et les services du gouvernement (par l'entremise de la ligne sans frais 1 800 O-Canada, du site Web canada.gc.ca, de la *Gazette du Canada* et du site Web publications.gc.ca), en faisant la promotion des programmes et des services du gouvernement.	Transmission efficace et économique d'information au sujet des programmes et des services du gouvernement du Canada au moyen d'une vaste gamme de voies de communication et services pouvant être obtenus d'une façon juste et transparente.	• Pourcentage de citoyens canadiens interrogés qui ont indiqué que l'information du gouvernement est facile à trouver.

Résultat stratégique : saine intendance

Intendance de l'information du gouvernement

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Assurer une gestion, une coordination et une surveillance stratégiques à l'échelle du gouvernement dans les domaines de la publicité, de la recherche sur l'opinion publique et du suivi électronique des médias. Ces activités sont décrites en détail dans la Politique de communication du Conseil du Trésor et ses procédures connexes.	Saine gestion financière à l'interne (au sein de la Direction générale), transparence et responsabilisation en ce qui a trait aux services d'information du gouvernement fournis du point de vue de l'ensemble du gouvernement.	• Pourcentage de fonctionnaires interrogés qui ont indiqué être au courant de la fonction centrale et des politiques et des procédures relatives à la communication de l'information du gouvernement. • Publication en temps opportun des rapports annuels sur la publicité et la recherche sur l'opinion publique.

Dépenses prévues – Services conseils et Services d'information du gouvernement

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement, de subventions et contributions et législatifs				
Services d'information du gouvernement				
Dépenses brutes	70,3	**43,6**	39,3	39,3
Moins : Recettes disponibles	14,1	**11,3**	11,3	11,3
Dépenses nettes	56,2	**32,3**	28,0	28,0
Intendance de l'information du gouvernement				
Dépenses brutes	7,9	**18,2**	18,7	18,7
Moins : Recettes disponibles	1,5	**0,1**	0,1	0,1
Dépenses nettes	6,4	**18,1**	18,6	18,6
TOTAL - SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT	62,6	**50,4**	46,6	46,6
Dépenses brutes pour Services conseils et Services d'information du gouvernement	78,2	**61,8**	58,0	58,0
Moins : Recettes disponibles pour Services conseils et Services d'information du gouvernement	15,6	**11,4**	11,4	11,4
Dépenses nettes - Services conseils et Services d'information du gouvernement	62,6	**50,4**	46,6	46,6

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

				ETP
Services d'information du gouvernement - Équivalents temps plein (ETP)	298	**201**	201	201
Intendance de l'information du gouvernement - ETP	80	**64**	64	64
Total - Équivalents temps plein	378	**265**	265	265

Le pouvoir total de dépenser des Services d'information du gouvernement (SIG) provient des crédits accordés par le Parlement à TPSGC et des recettes recouvrées auprès d'autres ministères et organismes fédéraux et de clients externes. La diminution des dépenses brutes, débutant en 2006-2007, découle des réductions du Comité d'examen des dépenses (CED), des économies reliées aux approvisionnements ainsi qu'à l'élimination progressive du financement des projets qui prennent fin le 31 mars 2006, y compris le Gouvernement en direct. Le financement du Programme des expositions du gouvernement du Canada prendra fin le 31 mars 2007. Une réorganisation des ressources entre les activités de programme a été faite, et le nombre d'ETP a été modifié en conséquence pour refléter l'actuelle organisation des Services d'information du gouvernement. Les dépenses prévues pour l'activité de programme du Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada, qui comprend les Services conseils du gouvernement, sont présentées dans la section du rapport portant sur les organismes de service spéciaux. Les dépenses prévues pour le Secteur de la sécurité industrielle et le Secteur de l'intégration des services p

adéquat et d'évaluer les options en matière de financement de la prestation des services.

Les services généraux de CVC et de la DGSIG seront combinés et examinés dans le contexte des nouveaux mécanismes de prestation des services. Les services généraux de la DGSIG continueront d'offrir du soutien à CVC (services de vérification) en vertu d'un accord de niveau de service définissant les niveaux de service et leurs coûts. Le tout sera renégocié, au besoin. La DGSIG se concentrera sur la mise en œuvre de ces changements tout en continuant d'offrir des services transparents, de haute qualité et à valeur ajoutée aux ministères clients et à la population canadienne.

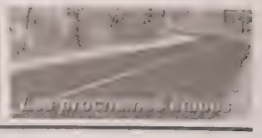
Activités

Le secteur d'activité des Services d'information du gouvernement de TPSGC comprend deux activités : les Services d'information du gouvernement, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, et l'Intendance de l'information du gouvernement, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance. Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

La section du rapport portant sur les organismes de service spéciaux présente de l'information sur l'activité de programme du Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada, qui comprend les Services conseils du gouvernement. Par ailleurs, la section portant sur le secteur d'activité de l'Intégration des affaires présente également de l'information sur le Secteur de la sécurité industrielle et le Secteur de l'intégration des services partagés.







collègues de Service Canada (RHDCC) afin d'assurer une intégration transparente des services dans leur structure d'organisation et leur vision des services.

Offrir des services de qualité à la population canadienne et au gouvernement du Canada

Au sein du nouveau Service Canada (RHDCC), le SPAP adoptera une démarche pangouvernementale afin de cerner les occasions de réaliser des économies et de soutenir la prestation continue de services de qualité à l'échelle du gouvernement.

Services conseils du gouvernement

Les priorités propres aux Services conseils du gouvernement sont décrites dans la partie du rapport portant sur les organismes de service spéciaux. Toutefois, la DGSIG a fixé deux objectifs généraux propres aux Services conseils du gouvernement pour 2006-2007 :

- Assurer une transition sans heurt de l'ancien CVC à la nouvelle organisation.
- Réorienter les Services conseils du gouvernement.

Assurer une transition sans heurt de l'ancien CVC à la nouvelle organisation

En 2006-2007, la DGSIG :

- continuera à intégrer les Services conseils du gouvernement dans la Direction générale afin de former une nouvelle organisation;
- assurera un transfert sans heurt des services de CVC en :
  - informant les clients et le personnel de l'avancement de la transition;
  - faisant participer les intervenants à la planification de la transition;
  - surveillant l'avancement de l'intégration de ces services dans la nouvelle organisation.

Réorienter les Services conseils du gouvernement

Les Services conseils du gouvernement offrent une valeur ajoutée grâce à la prestation de solutions et de conseils spécialisés afin d'améliorer la gestion et les opérations du secteur public.

En 2006-2007, la DGSIG :

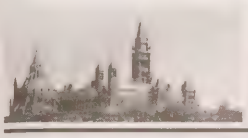
- harmonisera les Services conseils du gouvernement afin de respecter le programme de gestion et les priorités du gouvernement du Canada. Grâce à cette mesure, les services répondront aux besoins des clients et seront axés sur les secteurs prioritaires de la fonction publique fédérale;
- appuiera le programme de transformation des activités de TPSGC (*Les prochaines étapes*) en développant la capacité et l'expertise à l'interne afin d'aider les clients à mettre en œuvre cette initiative;
- renforcera le processus d'assurance de la qualité pour les Services conseils du gouvernement.

La réorientation de la gamme de services de conseils appuiera le programme de transformation du Ministère en permettant de veiller à l'efficience des services offerts et à la mise à profit de l'expertise du secteur privé.

La nouvelle DGSIG

La DGSIG a beaucoup changé. Ses secteurs d'activité comprennent dorénavant les services de conseils du gouvernement, la sécurité industrielle, l'intégration des services partagés et la gestion du programme de communication.

En 2006-2007, la DGSIG se restructurera en examinant son modèle opérationnel et ses mécanismes de financement afin de déterminer la viabilité à long terme de ses programmes et de ses services. Cet examen permettra d'évaluer les services existants afin d'établir le degré de soutien





Assurer une saine intendance grâce à l'échange de connaissances et au transfert de l'expertise

La saine intendance comprend le soutien de saines pratiques de gestion, le renforcement de la responsabilisation et l'amélioration de l'intégrité à l'échelle du gouvernement. TPSGC offrira, à titre d'élément clé de la saine intendance, un appui sans réserve à la *Loi fédérale sur la responsabilité* et au plan d'action connexe.

En 2006-2007, la DGSIG :

- continuera d'aider les ministères et les organismes à renforcer leurs capacités en donnant de l'information sur les pratiques exemplaires et des conseils, en tenant des séances d'information à l'intention des agents des communications et des agents de recherche sur l'opinion publique du gouvernement et en appuyant la communauté de pratique de la communication;
- mettra en œuvre des mesures élaborées par l'équipe de direction de la Recherche sur l'opinion publique pour donner suite à la vérification de la vérificatrice générale sur la qualité des sondages (http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20051102cf.html) en :
  - établissant un comité consultatif technique auquel participera Statistique Canada;
  - effectuant un examen des pratiques exemplaires afin de donner des conseils et de l'information aux ministères sur les façons d'améliorer la qualité de la recherche sur l'opinion publique au gouvernement;
  - fournissant des outils relatifs au processus de passation de marchés aux ministères pour l'acquisition de services de recherche sur l'opinion publique;
- lancera un examen indépendant des pratiques de recherche sur l'opinion publique utilisées au gouvernement afin de s'assurer que les problèmes soulevés dans le rapport de la vérificatrice générale de novembre 2003 (http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/03menu_f.html) ont été réglés;
- assurera une coordination continue de la publicité, notamment en donnant des avis et des conseils aux ministères et aux organismes sur l'application uniforme de la Politique de communication du gouvernement du Canada;
- poursuivra les discussions avec des représentants de médias ethniques et de médias de langue officielle en milieu minoritaire afin de promouvoir le recours rentable à ces médias pour la publicité du gouvernement.

Programmes d'accès public

La responsabilité du contrôle et de la supervision du Secteur des programmes d'accès public (SPAP) de TPSGC a été transférée au ministre de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), le ministre responsable de Service Canada. TPSGC collabore actuellement avec Service Canada (RHDCC) pour lui transférer le pouvoir de dépenser dans le cadre des programmes d'accès public.

En 2006-2007, le SPAP cherchera à respecter les priorités suivantes :

- Assurer une transition sans heurt à Service Canada.
- Offrir des services de qualité à la population canadienne et au gouvernement du Canada.

Assurer une transition sans heurt à Service Canada

Afin d'assurer une transition sans heurt, le SPAP continuera à garder ouvertes les voies de communication avec les employés et les intervenants pour les informer de l'avancement de la transition, il tiendra des rencontres régulières avec les représentants de TPSGC et de Service Canada (RHDCC) pour discuter des détails et de la documentation ayant trait au transfert, et il travaillera en étroite collaboration avec ses







- aviser la population canadienne des nouvelles lois et des nouveaux règlements du gouvernement fédéral ainsi que des projets de lois et de règlements en publiant des avis officiels dans la *Gazette du Canada;*
- gérer des activités de communication telles que le Programme des expositions, les Éditions et le Programme des services de dépôt;
- donner aux institutions du gouvernement du Canada l'accès aux versions électroniques des sources de nouvelles canadiennes.

En 2006-2007, tout en assumant nos responsabilités législatives et obligatoires liées à la politique, nous chercherons à respecter les priorités suivantes pour les Services d'information du gouvernement :

- Proposer des services d'information de qualité au gouvernement du Canada.
- Assurer une saine intendance grâce à l'échange de connaissances et au transfert de l'expertise.

Proposer des services d'information de qualité au gouvernement du Canada

Les programmes de la DGSIG qui appuient la prestation de services d'information de qualité au gouvernement du Canada comprennent les Éditions et le Programme des services de dépôt, la *Gazette du Canada* et le Programme des expositions. Ces programmes permettent de voir à ce que le gouvernement s'acquitte de sa responsabilité d'informer la population canadienne des décisions qui ont une incidence sur la vie quotidienne ainsi que des programmes et des services offerts par les divers ministères et organismes et des moyens d'y avoir accès.

En 2006-2007, la DGSIG :

- continuera d'offrir des programmes de communication qui favorisent des communications bien intégrées et économiques entre le gouvernement et la population canadienne en mettant en œuvre des initiatives d'amélioration des services. Par exemple, la *Gazette du Canada* lancera un outil interactif en direct qui permettra aux étudiants d'accroître leur connaissance du processus démocratique;
- consultera ses clients et intervenants pour cerner et aborder les possibilités d'amélioration continue des services de communication. Nous commencerons la mise en œuvre d'un système visant à mesurer le rendement de la DGSIG quant à la satisfaction de la clientèle afin de cerner les possibilités d'amélioration;
- se concentrera sur la stabilisation de l'organisation, notamment en assurant le maintien en poste des personnes ayant des compétences spécialisées et en renforçant la capacité dans les domaines clés;
- examinera les modèles opérationnels et les modèles de prestation des services utilisés par les Services d'édition afin d'adapter le secteur d'activité aux nouvelles tendances dans les modes d'accès à l'information adoptés par la population canadienne. Le fait de mettre davantage l'accent sur la publication électronique et la diffusion d'information par Internet permettra aux Services d'édition d'augmenter l'efficacité et l'efficience des services qu'ils offrent à la population canadienne;
- continuera d'offrir des programmes de communication fournissant des services communs aux autres ministères. Pour les programmes comme le Programme des expositions du gouvernement du Canada, le Programme de suivi électronique des médias et le Programme des services de dépôt, la DGSIG permettra aux autres ministères de réaliser des gains en efficience en :
- créant des économies d'échelle;
- assurant l'uniformité des messages du gouvernement du Canada;
- favorisant une démarche de gestion cohérente à l'échelle du gouvernement.

connexe seront modifiés afin de tenir compte de ces changements au cours des exercices ultérieurs.

Plans et initiatives

Afin de soutenir le programme de transformation du gouvernement et la structure pangouvernementale de prestation des services, la DGSIG appuiera le transfert des programmes d'accès public à Service Canada (RHDCC), tout en intégrant dans son organisation les services de conseils de l'ancien CVC, le Secteur de la sécurité industrielle et le Secteur de l'intégration des services partagés. Pendant la transition, nous continuerons d'appuyer les objectifs stratégiques de TPSGC, y compris la prestation constante de services de haute qualité à la population canadienne ainsi qu'aux ministères et aux organismes clients.

Nous appuierons le programme de transformation des activités de TPSGC (*Les prochaines étapes*) de deux façons : en travaillant à la réalisation de gains en efficience en matière d'approvisionnement et en aidant les organisations clientes à mettre en œuvre la transformation des activités. En outre, nous agirons à titre d'autorité de coordination technique pour des programmes de communication pangouvernementaux et l'aide à valeur ajoutée offerte aux clients des Services conseils du gouvernement.

La DGSIG prévoit réaliser des gains en efficience à l'interne qui :

- témoigneront d'une gestion saine et appuieront la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe;
- renforceront la responsabilisation et la transparence;
- permettront d'accroître la qualité des services offerts à l'échelle du gouvernement en transmettant son expertise et en tenant à jour les cadres, les lignes directrices et les pratiques exemplaires dans le cadre des services et des programmes de communication du gouvernement.

En 2006-2007, nous aiderons les ministères et les organismes à offrir des conseils de qualité et à renforcer les contrôles de gestion, tout en améliorant notre cadre de contrôle de gestion.

Services d'information du gouvernement

Les Services d'information du gouvernement soutiennent la démarche pangouvernementale de prestation de services en offrant à la population canadienne des services tels que la *Gazette du Canada*, le Programme des expositions, les Éditions et le Programme des services de dépôt. D'autres services, destinés au gouvernement, comprennent le suivi électronique des médias et les services d'autorité de coordination technique de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique.

Les Services d'information du gouvernement visent à offrir des programmes favorisant des communications bien intégrées et économiques entre le gouvernement et la population canadienne.

Ces services sont fournis conformément aux pouvoirs établis dans la Politique de communication du gouvernement du Canada et consistent à :

- assumer le rôle d'autorité technique et de responsable de la coordination dans le cadre des activités de publicité et de recherche sur l'opinion publique du gouvernement;
- donner des conseils, recommander des pratiques exemplaires et tenir des séances d'information à l'intention des agents des communications et des agents de recherche sur l'opinion publique du gouvernement pour leur permettre d'approfondir leurs connaissances;
- favoriser la transparence des opérations du gouvernement en faisant le suivi des activités et des dépenses et en en rendant compte au moyen d'outils de surveillance électronique et grâce à la publication de rapports annuels sur la publicité et la recherche sur l'opinion publique;

SERVICES CONSEILS ET SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT

Les programmes et les services de la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG) de TPSGC visent à améliorer les communications du gouvernement et la gestion, par le secteur public, des activités de communication clés comme la publicité et la recherche sur l'opinion publique. Établie le 1er avril 2004, la DGSIG regroupe la majorité des programmes et des services transférés à TPSGC par l'ancien Communication Canada.

Depuis lors, le Secteur des programmes d'accès public (SPAP) a été transféré à Service Canada, comprenant le 1 800 O-Canada, le Site du Canada (Canada.gc.ca); les passerelles et les regroupements ainsi que Publiservice (site intranet du gouvernement du Canada).

Finalement, en octobre 2005, le Conseil du Trésor a annoncé la restructuration des services de Conseils et Vérification Canada (CVC). Cette restructuration visait à renforcer la fonction de vérification interne au sein du gouvernement afin d'assurer une séparation adéquate des deux services. Les services de conseils de CVC ont été transférés à la DGSIG, alors que les services de vérification sont demeurés sous la responsabilité de CVC.

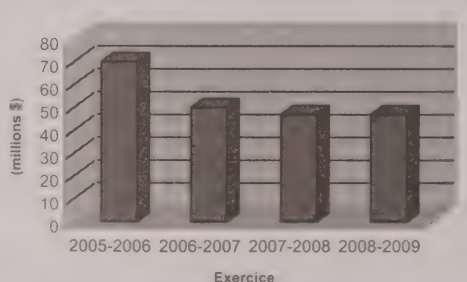
En février 2006, le sous-ministre a annoncé d'autres changements organisationnels, notamment le transfert du Secteur de la sécurité industrielle et du Secteur de l'intégration des services partagés à la DGSIG. Ces secteurs s'intègrent bien aux services axés sur le client offerts par la DGSIG.

Les changements d'ordre structural ont déjà été mis en œuvre sur le plan opérationnel. Toutefois, afin d'être conforme à la structure de rapports de l'Architecture des activités de programme (AAP) approuvée par le CT, le présent rapport présente les plans et les initiatives ayant trait aux fonctions initiales de la DGSIG. Il décrit également la transformation prévue de la DGSIG, qui accueille des éléments de l'ancien CVC et transfère les programmes d'accès public à Service Canada (RHDCC). Les priorités relatives au Secteur de la sécurité industrielle et au Secteur de l'intégration des services partagés sont décrites en détail dans la partie du rapport portant sur le secteur d'activité de l'Intégration des affaires. On prévoit que la structure de l'AAP et le mécanisme de financement

Faits importants

- La *Gazette du Canada* compte des lecteurs dans 167 pays.
- La DGSIG élabore des outils de gestion de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique pour les ministères clients.
- Les Éditions et le Programme des services de dépôt distribuent près d'un million d'articles à la population canadienne.
- Les Services conseils du gouvernement ont été transférés à la DGSIG.
- Les points de service communs permettent de réaliser des économies d'échelle dans le cadre de plusieurs activités de communication.
- La DGSIG aide les ministères à respecter leurs obligations en vertu de la Politique de communication d gouvernement du Canada.

Dépenses nettes prévues



Résultat stratégique : saine intendance

Intendance du receveur général

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Maintenir des services de soutien de haute qualité en ce qui a trait au Trésor et aux comptes du Canada (perception des recettes, opérations de gestion de trésorerie, services de paiement, comptes publics, État mensuel des opérations financières et comptes centraux).	Préservation de l'intégrité du Trésor et des comptes du Canada. Exécution efficace des fonctions essentielles à la santé et à la sécurité financières de la population canadienne.	• Production des états mensuels dans une moyenne annuelle de 25 jours ouvrables suivant la fin du mois. • Production en temps voulu des comptes publics en fonction du calendrier établi. • Pourcentage de paiements émis selon les normes. • Pourcentage d'autorisations quotidiennes données à la Banque du Canada pour toutes les sorties de fonds du Trésor conformément au calendrier. • Pourcentage de rapprochement des dépôts avec les crédits du receveur général réalisé dans les deux jours ouvrables. • Pourcentage de rapprochement des chèques réalisé dans les 24 heures.

Intendance de la paye de la fonction publique

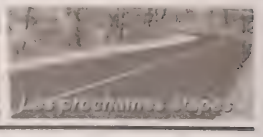
Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Administrer les processus liés à la paye, à l'assurance-maladie et à l'assurance-invalidité pour le compte des fonctionnaires et des pensionnés de la fonction publique.	Intégrité de l'administration de la paye et des avantages sociaux.	• Mise à jour en temps opportun des feuilles de paye du gouvernement. • Fiabilité des systèmes. • Précision de la mise en œuvre des changements apportés aux conventions collectives et aux politiques. • Intégrité du modèle de prestation des services de paye de l'Agence du revenu du Canada au moyen de la plate-forme SAP.

Intendance des pensions de la fonction publique

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Administrer les processus relatifs aux pensions pour le compte des pensionnés de la fonction publique.	Intégrité de l'administration des pensions.	• Degré de qualité des premiers paiements émis. • Fiabilité des systèmes. • Précision de la mise en œuvre des changements apportés aux politiques.







Résultat stratégique : services de qualité

Services du receveur général

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Maintenir les opérations associées au système ministériel de gestion financière. Fournir aux ministères des services d'imagerie documentaire optionnels. Fournir des services d'impression optionnels liés aux paiements, par exemple pour les relevés d'impôt et les états des gains.	Services du receveur général fournis de façon efficace, en temps voulu et selon les normes de service établies. Développement des opérations grâce à la valorisation des compétences de plus en plus importantes dans l'imagerie.	Système ministériel de gestion financière : • Pourcentage de disponibilité du système durant les heures de pointe mensuelles. • Pourcentage de transactions dont le délai de réponse moyen est de moins de cinq secondes. Services d'impression liés aux paiements : • Pourcentage d'articles publiés selon le calendrier. • Maintien du niveau de service selon le protocole d'entente conclu avec les ministères.

Rémunération de la fonction publique

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Administrer les processus liés à la paye, aux pensions, à l'assurance-maladie et à l'assurance-invalidité pour le compte des fonctionnaires et des pensionnés de la fonction publique. Fournir des services de pensions au ministère de la Défense nationale.	Diffusion en temps voulu des communications à l'intention des fonctionnaires et des pensionnés de la fonction publique au moyen d'encarts. Administration des pensions des pensionnés des Forces canadiennes.	• Pourcentage des encarts distribués selon les exigences du promoteur. • Pourcentage des interventions de pension effectuées selon les normes de service.





Dépenses prévues – Receveur général et Rémunération de la fonction publique

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement (y compris affectation à but spécial) et législatifs				
Services du receveur général				
Dépenses brutes	11,7	**11,2**	11,5	11,5
Moins : Recettes disponibles	3,7	**2,4**	2,4	2,4
Dépenses nettes	8,0	**8,8**	9,1	9,1
Intendance du receveur général				
Dépenses brutes	133,6	**148,2**	147,7	152,0
Moins : Recettes disponibles	16,4	**21,3**	21,2	21,3
Dépenses nettes	117,2	**126,9**	126,5	130,7
Rémunération de la fonction publique				
Dépenses brutes	4,4	**3,6**	3,7	3,7
Moins : Recettes disponibles	2,8	**1,9**	1,9	1,9
Dépenses nettes	1,6	**1,7**	1,8	1,8
Intendance de la paye de la fonction publique				
Dépenses brutes	38,2	**31,3**	31,6	31,6
Moins : Recettes disponibles	7,3	**3,6**	3,8	3,8
Dépenses nettes	30,9	**27,7**	27,8	27,8
Intendance des pensions de la fonction publique				
Dépenses brutes	76,6	**64,3**	51,8	44,5
Moins : Recettes disponibles	54,8	**44,1**	32,7	29,3
Dépenses nettes	21,8	**20,2**	19,1	15,2
TOTAL - RECEVEUR GÉNÉRAL ET RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE	179,5	**185,3**	184,3	184,6
Dépenses brutes pour receveur général et rémunération de la fonction publique	264,5	**258,6**	246,3	243,3
Moins : Recettes disponibles pour receveur général et rémunération de la fonction publique	85,0	**73,3**	62,0	58,7
Dépenses nettes - Receveur général et Rémunération de la fonction publique	179,5	**185,3**	184,3	184,6
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.				
				ETP
Service du receveur général - Équivalents temps plein (ETP)	50	**52**	52	52
Intendance du receveur général - ETP	470	**520**	521	521
Rémunération de la fonction publique - ETP	52	**50**	50	50
Intendance de la paye de la fonction publique - ETP	384	**379**	390	390
Intendance des pensions de la fonction publique - ETP	808	**679**	589	563
Total - Équivalents temps plein	1 764	**1 680**	1 602	1 576

Receveur général

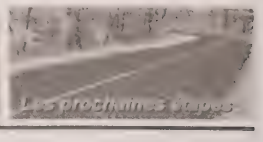
L'augmentation des dépenses nettes du Receveur général en 2006-2007 s'explique par une hausse des prix et un changement du volume relativement aux frais d'affranchissement, aux chèques et aux enveloppes, aux frais bancaires et aux coûts d'infrastructure pour l'imagerie des chèques.

Rémunération, paye et pensions de la fonction publique

L'écart entre les dépenses nettes de 2005-2006 et celles de 2006-2007 est essentiellement attribuable à la réduction progressive des activités reliées à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et à la réaffectation de fonds internes à l'appui de placements stratégiques et d'autres initiatives. À compter de 2006-2007, la diminution des dépenses nettes s'explique par des coûts d'administration non approuvés pour la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP) et par la réduction progressive du projet de correction des données sur les pensions et du projet de modernisation des services et des systèmes de pensions.







Nouveaux services

Nous cherchons des occasions d'offrir aux ministères, à partir de Matane, au Québec, de nouveaux services dans le souci de la rentabilité, notamment des services se rapportant aux solutions de reconnaissance optique des caractères et d'imagerie de documents.

Saine gestion

Nous contribuons à l'accroissement de la responsabilisation, de l'intégrité et de la transparence en assurant l'intégrité et la fiabilité des fonctions pangouvernementales essentielles à la mission dont nous avons la responsabilité. Dans le cadre de ces activités, nous réalisons d'importantes économies pour le compte des contribuables canadiens, des ministères et du gouvernement dans son ensemble. Les activités du RG permettent de préserver l'intégrité du Trésor et des comptes du Canada grâce au niveau de contrôle qu'elles offrent. Nous augmentons la transparence des états financiers du gouvernement en veillant à ce que toutes les données financières soient présentées de la même façon et à ce que tous les Canadiens et toutes les Canadiennes aient accès à des services de paiement et à des services bancaires normalisés. Nous tirons profit de notre pouvoir d'achat pour obtenir les meilleurs services bancaires qui soient aux prix les plus bas. Dans le même ordre d'idées, les services centraux d'administration de la paye et des pensions offerts par la Rémunération de la fonction publique fournissent le système de contre-vérification nécessaire pour assurer la remise de paiements exacts en temps opportun. Conjointement, ces mesures contribuent à maintenir la confiance de la population canadienne envers la capacité du gouvernement à préserver la stabilité financière du pays.

Nos systèmes centraux et nos fonctions pangouvernementales éliminent le chevauchement des efforts, des systèmes et des infrastructures dans l'ensemble du gouvernement. Le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique gère, de façon centrale, les comptes de paye de 293 000 fonctionnaires pour le compte de 104 ministères et organismes ainsi que les comptes de pension de 324 000 pensionnés. Cette fonction représente un service inestimable pour l'ensemble du gouvernement puisqu'elle lui permet de réduire sa masse salariale et les efforts consacrés à ces tâches. Le RG constitue un organe opérationnel clé du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le contexte de la gestion des créances, ainsi que des politiques et des contrôles financiers. Il apporte également une valeur ajoutée en regroupant la gestion des paiements et des activités de perception du gouvernement de façon à obtenir les prix les plus concurrentiels pour les services offerts par l'industrie des finances du Canada.

Les secteurs d'activité du RG et de la Rémunération de la fonction publique jouent un rôle important dans la transformation du gouvernement en réseau d'organismes interconnectés. Grâce à cette transformation, chaque organisation pourra conserver son autonomie tout en exerçant ses activités en fonction de la vision organisationnelle unique du gouvernement.

Activités

Les secteurs d'activité du Receveur général et de la Rémunération de la fonction publique comptent cinq activités de programme : les Services du receveur général et la Rémunération de la fonction publique, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, ainsi que l'Intendance du receveur général, l'Intendance de la paye de la fonction publique et l'Intendance des pensions de la fonction publique, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance. Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

prendre leur retraite au cours des prochaines années, et des limites d'une technologie vieille de plus de 40 ans. Au cours d'une période de huit ans, soit de 2005 à 2012, l'intention est de mettre en œuvre une solution à régimes multiples qui remplacera les systèmes et les processus opérationnels désuets et permettra à TPSGC de fournir, à la fois aux cotisants et aux pensionnés, des services s'inspirant des pratiques exemplaires. La solution serait d'abord utilisée pour l'administration du RPRFP. D'autres régimes, notamment les régimes administrés en vertu de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes* et de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*, seraient intégrés lorsque la mise en œuvre du nouveau système et des processus opérationnels pour le RPRFP sera terminée. Par ailleurs, la nouvelle solution offrirait la technologie moderne et les outils indispensables à la centralisation des services de pensions dans une seule organisation, ce qui permettra une prestation de services plus efficiente, rentable et uniforme à tous les participants, depuis une organisation unique centrale. Un jalon clé a été atteint à l'automne 2005, lorsque le contrat visant l'élaboration et la mise en œuvre des activités de transformation des processus opérationnels et la mise en œuvre de la solution logicielle commerciale a été attribué. Nous avons ainsi l'assurance que le gouvernement du Canada a obtenu une solution éprouvée, d'accès facile, déjà utilisée avec succès pour l'administration des pensions dans d'autres organisations semblables.

Amélioration des systèmes de paye actuels

Vu la longue période sur laquelle s'étendront la modernisation des systèmes et la transformation des processus opérationnels, nous améliorerons continuellement notre infrastructure et nos processus actuels. Par exemple, nos futures initiatives Web permettront à tous les fonctionnaires de consulter en direct leurs relevés de pension et d'avantages sociaux collectifs ainsi que leurs états des gains. De plus, les fonctionnaires pourront commencer, modifier ou arrêter des retenues salariales, par exemple celles qui ont trait à certaines coopératives de crédit.

Le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique tire également profit de la technologie actuelle pour permettre aux conseillers en rémunération de l'ensemble du gouvernement d'accéder à certains rapports disponibles sur le Web. Cet accès plus rapide aux données de vérification sur la paye favorisera l'augmentation du nombre de paiements supplémentaires qui seront versés par dépôt direct, dont les paiements au titre des heures supplémentaires et les paiements rétroactifs. De ce fait, nous réduirons considérablement la quantité de papier que nous utilisons et apporterons une contribution directe à l'objectif d'écologisation des opérations gouvernementales.

Centralisation des services de pensions

D'après son approbation, la centralisation des services de pensions, actuellement fournis par des conseillers en rémunération dans plus de 100 ministères et organismes, permettrait de réaliser des économies, de rationaliser les processus administratifs et d'offrir des services améliorés et uniformes aux cotisants au RPRFP. De plus, la centralisation contribuerait à réduire les importantes conséquences de l'attrition qui touche les experts de la rémunération dans l'ensemble du gouvernement, puisque 42 % environ des membres de cette collectivité atteindront l'âge de la retraite au cours des quelques prochaines années. Grâce à l'exploitation de la riche fonctionnalité des nouveaux systèmes et processus administratifs d'administration des pensions mis en œuvre dans le cadre du Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, la prestation centralisée des services de pensions aux cotisants et aux pensionnés permettrait une uniformité, une efficience et une rentabilité accrues.

Les services de pensions seraient centralisés à Shediac, au Nouveau-Brunswick. À l'instar de quelques services initiaux transférés en 2005-2006, la responsabilité de la gestion et de la qualité des séances d'information sur la planification de la retraite en vertu du RPRFP et la responsabilité du rachat de service seront centralisées en 2006-2007.

dans *La revue financière* et dans le Rapport financier annuel 2005-2006.

En dernier lieu, le receveur général continuera de travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et avec le ministère des Finances afin de répondre aux exigences en matière de renseignements du nouveau bureau parlementaire du budget.

Modernisation des systèmes et des processus de rémunération

Le besoin de remplacer nos systèmes de paye et de pensions, vieux de 40 ans, donne aussi la possibilité de moderniser la fonction de rémunération de TPSGC. Les systèmes actuels sont fondés sur une technologie désuète, et leur exploitation repose sur l'expertise d'employés qui prendront leur retraite au cours des prochaines années. De plus, les coûts de maintenance de ces systèmes sont élevés, et ces derniers limitent notre capacité à fournir des services modernisés aux ministères et aux organismes clients ainsi qu'aux employés et aux gestionnaires. Le remplacement des systèmes entraînera la modernisation des fonctions et des processus, qui seront largement axés sur le libre-service et les centres d'appels. Ces fonctions et processus modernisés faciliteront la mise en œuvre des systèmes et des services partagés dans l'ensemble du gouvernement.

Projet de modernisation des services et des systèmes de paye

Le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye porte sur le renouvellement des services de paye. TPSGC doit répondre aux besoins à long terme du gouvernement du Canada en matière d'administration de la paye et de services opérationnels, d'une importance extrême.

Le Système régional de paye (SRP), la composante fondamentale du système de paye actuel qui date de plus de 40 ans, a recours à des technologies traditionnelles. La maintenance du système dépend des connaissances, des compétences et de l'expérience spécialisées des employés, qui seront nombreux à prendre leur retraite au cours des trois à cinq prochaines années.

Outre le risque de ne pas être en mesure de remplir adéquatement la fonction d'administration de la paye, le système de paye et les processus opérationnels actuels ne suffisent plus à répondre aux demandes sans cesse croissantes des employés et des clients, qui souhaitent avoir une plus grande variété d'options de services. Les employés et les employeurs veulent obtenir des services plus souples, avoir un meilleur accès à l'information et un accès plus rapide à des experts qui peuvent leur fournir une aide immédiate. Ils sont maintenant habitués aux services accessibles en tout temps, offerts par d'autres institutions par l'entremise du Web ou de centres d'appels, et s'attendent à recevoir des services comparables de leur gouvernement.

Les relations intrinsèques qui existent entre les services de rémunération et de gestion des ressources humaines sont prises en compte dans le cadre du Projet de modernisation des services et des systèmes de paye. Voilà pourquoi les services seront harmonisés avec les pratiques exemplaires de l'industrie.

En mettant l'accent sur la prestation de services améliorés directement aux employés et aux gestionnaires, l'équipe du projet élargira considérablement la gamme des services de paye actuellement offerts aux ministères et aux organismes. L'utilisation des fonctions libre-service par les employés et les gestionnaires se traduira par d'importantes économies opérationnelles dans l'ensemble du gouvernement.

Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions

Le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (qui a reçu l'approbation préliminaire de projet) a comme objectif de répondre au risque croissant qui touche l'administration des pensions à TPSGC en raison de la perte d'experts techniques et fonctionnels, qui seront nombreux à

conformément aux conventions collectives et aux politiques sur la rémunération établies par le Conseil du Trésor et certains employeurs distincts, en plus de répondre aux exigences du Régime de pensions de retraite de la fonction publique (RPRFP).

Dans le cadre des initiatives de TPSGC et des partenariats établis avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le RG et la rémunération de la fonction publique sont des fonctions centrales qui contribuent de façon considérable à la réalisation des objectifs du gouvernement :

- en accordant une priorité absolue à la qualité des opérations;
- en élaborant et en mettant en œuvre de nouvelles approches qui permettent de renforcer l'intégrité et l'efficacité des opérations.

Plans et initiatives

Transformation des activités

Dépôt direct

Le dépôt direct permet d'offrir aux bénéficiaires un service plus fiable, plus pratique et plus sûr que l'émission de chèques. En 2004-2005, ce mode de paiement a permis de sauver environ 43 700 arbres et a fait économiser 87,1 millions de dollars au gouvernement du Canada. En collaboration avec les ministères chargés de programmes, nous avons commencé à offrir aux bénéficiaires résidant à l'extérieur du Canada et des États-Unis la possibilité de faire déposer directement leurs paiements émis par le RG. Les projets pilotes de dépôt direct qui ont été lancés en 2005-2006 au Royaume-Uni et en Australie ont engendré des résultats et des avantages prometteurs pour les Canadiens et les Canadiennes qui demeurent à l'étranger.

En 2006-2007, nous poursuivrons la mise en œuvre du dépôt direct en Europe occidentale.

Projet de rationalisation des modalités de règlement du receveur général

Nous travaillons avec les institutions financières du Canada pour éliminer le traitement manuel des chèques après leur encaissement. Pour le gouvernement du Canada, la mise en œuvre intégrale de l'imagerie des chèques devrait avoir lieu en 2008. Parallèlement, nous profitons de l'occasion pour augmenter la sécurité de nos chèques et pour éliminer les pertes d'efficacité associées à leur traitement. Le Projet de rationalisation des modalités de règlement du receveur général vise l'amélioration du contrôle des processus et de l'intégrité des données.

En 2006-2007, nous lancerons un nouveau chèque, nous en achèverons le développement et nous entreprendrons sa mise à l'essai en collaboration avec les institutions financières.

Amélioration des rapports à l'intention du Parlement et du grand public

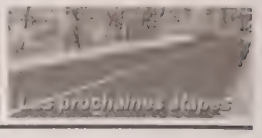
En 2006-2007, TPSGC continuera de chercher des façons d'améliorer la présentation, au Parlement et au grand public, des rapports financiers à l'échelle du gouvernement.

Par exemple, à compter de l'exercice 2005-2006, un certain nombre d'organisations seront groupées sous le périmètre comptable du gouvernement, conformément à la recommandation de la vérificatrice générale. Les états financiers du gouvernement du Canada indiqueront dorénavant l'actif, le passif, les charges et les revenus de ces organisations. Comme il s'agit d'un changement à la convention comptable, les états financiers du gouvernement pour les exercices antérieurs seront révisés afin d'appliquer rétroactivement ce changement du traitement comptable.

De plus, les systèmes du receveur général utilisés pour l'établissement des états mensuels des opérations financières seront adaptés pour répondre à la nouvelle exigence du ministère des Finances, qui prévoit que des données brutes seront publiées







RECEVEUR GÉNÉRAL ET RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

TPSGC gère les fonctions du gouvernement associées au receveur général (RG) et à la rémunération de la fonction publique.

Les organisations qui appuient le RG s'occupent de la gestion des opérations du Trésor fédéral (notamment l'établissement des paiements et la perception des recettes pour le compte de tous les ministères fédéraux), de la préparation des comptes publics et de la production de l'État mensuel des opérations financières du gouvernement.

Le RG joue également un rôle opérationnel essentiel en assurant la stabilité financière du gouvernement et en préservant la confiance du public grâce à l'établissement de rapports exacts et ponctuels sur les activités financières du gouvernement et au versement de paiements aux Canadiens et aux Canadiennes. Grâce aux efforts continuellement déployés par le RG, la vérificatrice générale a déclaré que le Canada se classe parmi les chefs de file mondiaux pour la présentation des données financières au Parlement et au grand public.

À titre de plus important administrateur de paye et de pensions au Canada, le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique offre à l'administration publique fédérale des services liés à la gestion de la paye, des avantages sociaux et des régimes de pensions. Pour les ministères et les organismes, il s'occupe de l'administration des processus liés à la paye, aux pensions, à l'assurance-maladie et à l'assurance-invalidité des fonctionnaires et des pensionnés de la fonction publique; pour la Gendarmerie royale du Canada, il s'occupe des services de paye; pour la magistrature fédérale, il s'occupe des services de pensions; pour les députés actuels et les anciens députés, il s'occupe des services de paye et de pensions. Le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique aide les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs grâce à l'automatisation des services de rémunération et à l'intégration accrue de notre système de paye central à leurs systèmes de ressources humaines. Les ministères et organismes peuvent ainsi gérer la paye et les avantages sociaux

Faits importants

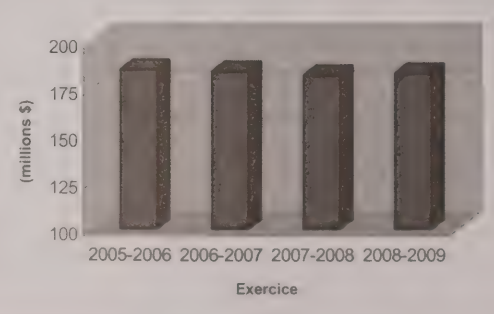
Le secteur d'activité du Receveur général :

- émet 230 millions de paiements dans près de 200 pays;
- traite des mouvements de trésorerie équivalant à plus de 1,3 billion de dollars;
- émet des paiements au nom de sept provinces et de trois territoires dans le cadre d'initiatives conjointes avec des ministères fédéraux;
- produit les comptes publics pour 169 ministères, organismes et sociétés d'État;
- depuis 1995-1996, a réduit de 39 millions de dollars le coût annuel des opérations de paiement, malgré l'augmentation du volume de 22 %.

Le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique :

- gère, de façon centrale, les comptes de paye de 293 000 fonctionnaires et les comptes de pension de 324 000 pensionnés;
- émet environ 13 millions de chèques de paye et de pension chaque année.

Dépenses nettes prévues



Résultat stratégique : services de qualité

Services de GI-TI

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des solutions fondées sur la GI et la TI au gouvernement du Canada. Fournir aussi des services d'infrastructure, de leadership et de conception dans le cadre de grands projets pangouvernementaux.	Services et systèmes partagés utilisés par les clients du gouvernement.	• Nombre de services partagés de TI mis en œuvre. • Pourcentage des programmes du gouvernement appuyés directement par les services et les systèmes partagés de TI de TPSGC. • Pourcentage des services de TI offerts par TPSGC qui sont des services partagés de TI. • Pourcentage des dépenses en TI de TPSGC (OSPTI) par rapport aux dépenses en TI de l'ensemble du gouvernement.

Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des services de réseau et d'infrastructure, des services de télécommunications vocales, des services par satellite et des services gérés. Cette activité est la seule qui est actuellement gérée au moyen d'un fonds renouvelable entièrement compensatoire payé par les clients.	Fourniture de solutions commerciales novatrices à des prix concurrentiels aux ministères et aux organismes permettant la réalisation d'économies pour le gouvernement.	• Seuil de rentabilité ou excédent dans le Fonds renouvelable. • Niveau de participation des clients (pénétration du marché). • Nouveaux services gérés dans le cadre du portefeuille du Fonds renouvelable.

Résultat stratégique : saine intendance

Intendance de la GI-TI

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir des services liés aux normes de GI-TI, à l'architecture, à l'ingénierie, à la sécurité, aux relations avec la clientèle, à la gestion du programme de la Direction générale, à la stratégie et à la gouvernance.	Sain leadership touchant les ressources de GI-TI au sein du gouvernement.	• Pourcentage d'analyses de rentabilisation pour les services d'entreprise. • Participation des clients aux analyses de rentabilisation.



perfectionnement ciblés et des initiatives de dotation collective au sein de la communauté de la TI et dans l'ensemble du GC.

Activités

Le secteur d'activité de la Technologie de l'information comprend trois activités principales : les Services de GI-TI et le Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, et l'Intendance de la GI-TI, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance.

Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

Dépenses prévues – Technologie de l'information

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement et législatifs				
Services de GI-TI				
Dépenses brutes	514,8	**283,3**	270,7	270,7
Moins : Recettes disponibles	218,3	**140,1**	139,2	139,3
Dépenses nettes	296,5	**143,2**	131,5	131,4
Intendance de la GI-TI				
Dépenses brutes	16,6	**10,4**	13,5	13,5
Moins : Recettes disponibles	3,6	**0,6**	0,6	0,6
Dépenses nettes	13,0	**9,8**	12,9	12,9
Fonds renouvelable des Services de télécommunications				
Dépenses brutes	144,9	**135,8**	144,0	144,0
Moins : Recettes disponibles	137,9	**135,8**	144,0	144,0
Dépenses nettes (fournies) utilisées	7,0	-	-	-
TOTAL - TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	316,5	**153,0**	144,4	144,3
Dépenses brutes pour technologie de l'information	676,3	**429,5**	428,2	428,2
Moins : Recettes disponibles pour technologie de l'information	359,8	**276,5**	283,8	283,9
Dépenses nettes - Technologie de l'information	316,5	**153,0**	144,4	144,3

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

				ETP
Services de GI-TI - Équivalents temps plein (ETP)	1 605	**1 506**	1 494	1 495
Intendance de la GI-TI - ETP	120	**97**	97	97
Fonds renouvelable des Services de télécommunications - ETP	221	**194**	194	194
Total - Équivalents temps plein	1 946	**1 797**	1 785	1 786

La diminution importante des dépenses nettes du crédit, en 2006-2007, est principalement attribuable aux projets du Gouvernement en direct (GED, Voie de communication protégée) et au Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI), pour lesquels le financement est approuvé chaque année.

Le Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC) est un service d'approvisionnement électronique novateur. Il s'agit d'un élément clé qui assure l'efficacité et la simplification de l'approvisionnement, et qui permet également de tirer profit de réductions de coûts et d'économies dans l'ensemble du GC. Les outils, qui font partie intégrante du service, exploitent la TI et encouragent le recours à l'approvisionnement électronique, une méthode plus rapide et plus économique assurant un niveau de transparence et de responsabilisation très élevé.

Au cours des prochaines années, nous prévoyons :

- mettre en œuvre le MDGC dans un plus grand nombre de ministères et d'organismes en y ajoutant des biens et des services, en vue d'accroître les économies et les avantages sur le plan administratif dans l'ensemble du GC.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le MDGC, veuillez consulter le tableau 11 à la Section III.

L'initiative de Gouvernement en direct (GED) a pris fin le 31 mars 2006. Toutefois, certaines activités seront maintenues en 2006-2007 afin de respecter des exigences législatives et stratégiques (p. ex. la gestion de l'information gouvernementale) et de mener à bien certaines activités de clôture. À des fins d'attribution de budget, les activités suivantes seront effectuées au cours du premier trimestre de l'exercice, sous la responsabilité de l'équipe de direction actuelle du GED :

- examen et évaluation des rapports d'étape du quatrième trimestre (exercice 2005-2006) sur les initiatives restantes financées dans le cadre du projet de GED;
- utilisation des bases de données du GED à des fins de reddition de comptes et d'analyse;
- préparation d'un rapport de clôture;
- activités de communication (examen final et actualisation des sites intranet et Internet du GED, présentation du rapport de clôture et communication des résultats aux collectivités du GED);
- activités de gestion de l'information (traitement, archivage et destruction des renseignements touchant le GED, y compris le relevé des documents clés, versement dans le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise, traitement, archivage et destruction des courriels, examen des noms des fichiers et attribution de noms conformes aux conventions du GED pour faciliter la récupération des renseignements et transfert des données aux intervenants appropriés);
- actualisation du plan d'action pour la vérification du projet de GED et présentation d'un rapport connexe;
- activités de clôture et transfert des dossiers touchant les finances et les ressources humaines et aliénation ou distribution des biens.

Modèle de cadre des ressources humaines (RH) axé sur les compétences pour la communauté de la TI

Pour accroître la capacité du GC de former des gestionnaires de tous les niveaux, augmenter la mobilité des employés et accroître la transparence en matière de dotation au sein de la communauté de la TI, le Bureau de gestion du changement (BGC) a élaboré un modèle de cadre des RH axé sur les compétences. Les compétences sont des capacités, des compétences, des connaissances, des motivations ou des traits de personnalité observables nécessaires à un bon rendement au travail. Bien que le BGC fasse partie de TPSGC, il relève de la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le modèle fournit une démarche pangouvernementale uniforme pour optimiser le lien entre le travail et les ressources et appuie l'élaboration des descriptions de travail génériques, des dictionnaires de compétences, des programmes d'apprentissage et de



de l'orientation et de l'établissement des priorités.

- *Sécurité de la TI* – Définir et mettre en œuvre les composantes de la sécurité de la TI liées à la gouvernance de la GI-TI et à la gestion du cycle de vie des systèmes. Nous pourrons ainsi gérer les risques liés à la sécurité de la GI-TI et nous assurer du respect des normes et des politiques du GC touchant la sécurité de la GI-TI.
- *Architecture d'entreprise* – Fournir le cadre, les processus et les outils nécessaires pour développer et maintenir une architecture d'entreprise à TPSGC, qui donne une vue d'ensemble ministérielle de notre information opérationnelle, de nos technologies de soutien et de notre portefeuille d'applications. Cette architecture facilitera la prise de décisions pour la conception et la mise en œuvre de nouveaux services ministériels et de systèmes de TI auxiliaires, facilitera la réutilisation des composantes du système et des processus existants, accroîtra l'intégrité des données, réduira la complexité et diminuera le coût des produits et des services de TI.
- *Gestion des relations avec la clientèle* – Établir les processus de définition des besoins opérationnels, élaborer des estimations du coût du cycle de vie et assurer la prestation de services et de solutions de qualité pour répondre aux besoins. Ces activités appuieront le processus de planification et de gouvernance de la GI-TI.
- *Gestion de l'information* – Tracer les grandes lignes de la vision et de la stratégie globales pour le programme de GI de TPSGC, harmoniser les principaux secteurs de la GI et illustrer leurs liens avec les stratégies opérationnelles du Ministère et l'orientation générale du GC. Les responsabilités des intervenants au sein du Ministère seront clairement définies et soutenues dans leurs activités de gestion de leurs fonds de renseignements.

Soutien de la transformation des activités

L'Initiative des services de voyage partagés (ISVP), a été commencée par le SCT et ensuite transférée à la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de TPSGC. Le SCT mène la politique (p.e. voyages) et le Bureau du contrôleur générale co-préside le Comité Consultatif Supérieur de Projet (CCSP) avec TPSGC. ISVP offre un portefeuille complet de services de gestion des voyages ministériels. Elle vise la réalisation d'économies considérables au cours des prochaines années sur les 1,6 milliard de dollars que le GC dépense annuellement pour les voyages, les chambres d'hôtel et le soutien administratif connexe. L'ISVP offrira à presque tous les ministères et organismes des services électroniques protégés permettant d'effectuer des réservations, de présenter des demandes de remboursement des dépenses, d'effectuer des paiements et de tirer profit d'un soutien technique et de conseils.

En 2006-2007, TPSGC :

- continuera d'offrir aux ministères et aux organismes les services du centre d'appels pour les voyages, de carte de voyage du gouvernement, du portail de voyage et de l'Outil de réservation en ligne;
- mettra en œuvre un service électronique de voyage dans tous les ministères et organismes. Cette composante en direct complétera la gamme de services offerts et permettra de préautoriser les voyages, d'approuver les dépenses, de définir le flux des travaux de manière automatique, de vérifier la conformité aux politiques et d'établir des rapports sur les voyages pour l'ensemble du GC.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce grand projet de l'État de TPSGC, veuillez consulter le tableau 11 à la Section III.

- Mise sur pied de l'organisation de services partagés de TI.
- Renforcement des pratiques internes de GI-TI.
- Soutien de la transformation des activités.

Mise sur pied de l'organisation de services partagés de TI (OSPTI)

Le programme de TPSGC en matière de TI mettra l'accent sur la promotion des services partagés de TI dans le cadre de l'initiative pangouvernementale de regroupement des services d'infrastructure et des installations de TI. Ce programme complétera la prestation continue des services aux ministères et organismes homologues dans les domaines des télécommunications, des réseaux et de l'informatique, de la gestion des applications et d'autres services professionnels. De cette façon, les ministères et les organismes pourront continuer de mettre en œuvre leurs programmes et leurs services, tandis que les activités de l'ensemble du gouvernement seront plus efficientes et plus économiques, en raison des économies d'échelle et de la normalisation. Grâce à cette collaboration et aux partenariats avec les intervenants, le GC sera considéré comme une entreprise cherchant à réduire la complexité technique et à accroître l'interopérabilité et l'échange d'information.

TPSGC a déjà entamé le processus de transformation de ses activités de TI en vue de créer une OSPTI au sein du GC. Cette transformation vise à regrouper les demandes et les ressources liées à l'infrastructure de TI du GC afin d'offrir des solutions technologiques efficaces, efficientes et économiques aux ministères et aux organismes, leur permettant de se concentrer sur la prestation de leurs programmes et de leurs services essentiels aux citoyens canadiens.

En 2006-2007, nous continuerons à tirer profit des investissements déjà faits dans les services de TI offerts actuellement à notre clientèle, et tenterons d'en faire ressortir la plus grande valeur possible. Nous homologuerons les services existants en vue de leur prestation à l'échelle de l'organisation : nous veillerons ainsi à ce que ces services soient évolutifs, conformes aux politiques (en matière de sécurité, de protection des renseignements personnels et de gestion de l'information) et adaptés aux besoins de la collectivité des affaires du GC. Ces mesures permettront l'éventuel passage des services actuels à l'OSPTI.

De nouvelles voies sont en cours d'élaboration, y compris les suivantes :

- Identification, Qualification, Transfert et Transformation (IQTT) – regroupement des services, des biens et des responsabilités du GC en matière de TI.
- Adoption – prestation de services globaux homologués au préalable à de nouveaux clients.
- Partenariats stratégiques – collaboration avec les principaux partenaires du GC afin de combler les besoins opérationnels essentiels et d'optimiser les fonds existants.

Renforcement des pratiques internes de GI-TI

Les activités de renforcement de la capacité interne de GI-TI en 2006-2007 comprennent :

- *Coût total de la propriété* – Établir un répertoire des biens, comprendre les coûts de la GI-TI en ce qui concerne les biens et les fonctions (acquisition, exploitation et entretien) et cerner les possibilités d'économies. Les cadres supérieurs disposeront ainsi d'un portrait plus complet du coût total de la propriété et des activités de GI-TI au sein de TPSGC, ce qui leur permettra de prendre de meilleures décisions touchant les investissements en GI-TI.
- *Gouvernance de la GI-TI* – Concevoir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance global pour la GI-TI à TPSGC. Ce cadre établira un processus géré pour la hiérarchisation et la surveillance des investissements commerciaux en GI-TI à TPSGC ainsi que pour l'amélioration



Respect des engagements actuels

Clients actuels : Pendant la transformation, TPSGC continuera de gérer avec efficience les besoins des ministères et des organismes en matière de services de télécommunications et d'informatique. Il y parviendra en générant des économies d'échelle touchant la conception de l'infrastructure de TI et les services partagés, en travaillant de pair avec la Direction générale des approvisionnements à l'amélioration des achats de biens et de services de GI-TI, en simplifiant la prestation de services et en gérant de nouvelles solutions opérationnelles novatrices et vendues à des prix concurrentiels pour les services de télécommunications.

Partenariats : Les partenariats seront maintenus dans le cadre de plusieurs grands projets pluriannuels comme le Marché en direct du gouvernement du Canada, la Modernisation des services de voyage du gouvernement, le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions et Service Canada.

Programme d'amélioration de la gestion des services : Un programme d'amélioration de la gestion des services a été créé pour mieux permettre aux responsables de la TI de TPSGC de mener le GC vers un modèle de services partagés de TI d'entreprise et d'offrir des processus de gestion des services de TI plus solides à l'appui de tous les services de TI fournis aux clients. Les activités seront axées sur les ressources, les processus et la technologie, sur la relation entre ces composantes et sur la capacité de l'organisation, en tant que fournisseur de services de TI, d'appuyer et de maintenir ces services dans une combinaison optimale grâce au regroupement et aux économies dans le contexte du nouveau programme de TI. Nous établirons aussi des cadres d'architecture et de normes pour les services communs de TI.

Voie de communication protégée (VCP) : La VCP est au cœur du programme de transformation de la TI. Elle fait partie de l'infrastructure commune de TI du GC, qui fournit aux citoyens et aux entreprises un accès protégé et privé aux services en direct du GC. Elle appuie directement l'objectif du GC touchant la prestation de services axée sur la clientèle dans l'ensemble du gouvernement, partout, en tout temps et dans les deux langues officielles. Le financement pour ce projet a été approuvé pour 2006-2007 et une partie de 2008, après quoi la VCP fonctionnera selon le principe du recouvrement intégral des coûts.

Pendant cette période de planification, nous concentrerons nos efforts sur :

- l'accroissement de l'adoption de la VCP à l'échelle du GC;
- l'augmentation du nombre de services offerts dans le cadre des programmes (à l'extérieur et au sein du GC);
- l'exploitation du potentiel plurigouvernemental de la VCP.

SGDDI : Le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) a été lancé en tant que service partagé de TI en septembre 2004. Il a été conçu pour faciliter la collecte et l'harmonisation de renseignements de qualité supérieure, à l'appui de la prise de décisions transparente, opportune et éclairée. TPSGC vise à :

- faire adopter massivement le SGDDI par les ministères clients afin que, d'ici la fin de 2007, il y ait environ 60 000 licences actives et que plus de 50 % des ministères et des organismes l'utilisent.

Progression du programme de transformation

La DGSIT continuera d'offrir des services de grande qualité et de respecter ses engagements actuels en matière de services tout en mettant en œuvre un programme de transformation d'envergure. Ce programme comporte trois volets :

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

TPSGC travaille en étroite collaboration avec les ministères et les organismes clients pour répondre à leurs exigences croissantes en matière de technologie de l'information (TI) en leur fournissant des solutions et des services de TI fiables, économiques et protégés. Le secteur d'activité de la Technologie de l'information de TPSGC offre une vaste gamme de services aux ministères et aux organismes dans les domaines des télécommunications et de l'informatique, de la formation et du perfectionnement professionnel touchant les technologies de l'information et des communications et de l'accès en direct à l'information et aux services du GC pour les citoyens canadiens. Il effectue le courtage et la gestion des réseaux de transmission voix-données, des services liés aux ordinateurs, aux serveurs et aux communications, du développement d'applications et des services du Centre du savoir du gouvernement électronique offerts aux ministères, aux organismes et aux sociétés d'État du GC. Il agit à titre de leader dans le soutien d'initiatives pangouvernementales comme la Voie de communication protégée, le Marché en direct du gouvernement du Canada et l'Initiative des services de voyage partagés.

Lors de l'élaboration de stratégies et de solutions novatrices pour la gestion des exigences du GC en matière de télécommunications et d'informatique, nous menons des recherches et effectuons des évaluations technologiques pour jauger les possibilités en ce qui concerne le lancement de nouveaux produits et services novateurs, l'application de nouvelles technologies et l'utilisation d'autres formes de prestation et de partenariat.

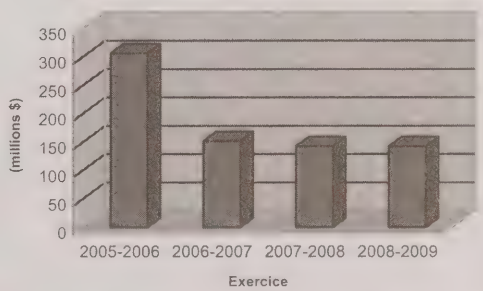
Plans et initiatives

TPSGC s'engage à apporter des améliorations essentielles à la manière dont le gouvernement gère sa TI. En prenant appui sur son expérience et sa clientèle actuelle, le secteur d'activité de la Technologie de l'information continuera à offrir ses services courants et poursuivra en parallèle la mise sur pied de l'organisation de services partagés de TI, afin de renforcer la capacité interne de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) de TPSGC et d'appuyer les engagements du Ministère en matière de transformation des activités.

Faits importants

- Le secteur d'activité permet aux citoyens canadiens d'accéder à 130 services du GC en direct.
- Il aide à fournir aux citoyens et aux entreprises un accès protégé aux services gouvernementaux.
- Il offre des solutions technologiques efficaces et efficientes aux autres ministères, leur permettant de se concentrer sur la prestation de leurs programmes et de leurs services principaux aux citoyens canadiens.
- Il a délivré plus de 1,67 million de laissez-passer électroniques à des particuliers (le laissez-passer électronique permet de recevoir des justificatifs d'identité donnant accès aux services du gouvernement de façon protégée et confidentielle).
- Il imprime 73 millions de chèques et 23 millions d'articles non encaissables chaque année.

Dépenses nettes prévues



Les fonds affectés à certaines initiatives (p. ex. la VCP) **ne sont pas pris en compte dans les dépenses prévues** puisqu'ils suivent le processus du Budget supplémentaire des dépenses. Conformément aux lignes directrices du CT, ils ne sont pas compris dans les dépenses prévues initiales pour l'exercice. Par conséquent, les chiffres réels de 2005-2006 paraissent beaucoup plus élevés que les dépenses prévues pour 2006-2007.



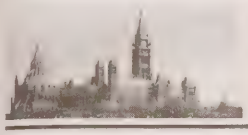




Résultat stratégique : saine intendance

Intendance des opérations d'approvisionnement

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Politique d'approvisionnement, assurance de la qualité des contrats, perfectionnement professionnel, évaluation du rendement des fournisseurs et autres activités de gestion et d'administration à l'appui de l'exécution du programme.	• Satisfaction de la collectivité des approvisionnements par rapport à la prestation de conseils stratégiques, d'assurance de la qualité, de planification stratégique et de soutien des ressources humaines. • Atteinte des objectifs ministériels concernant le perfectionnement professionnel. • Accroissement des connaissances des employés du gouvernement du Canada sur le plan de l'approvisionnement écologique.	• Pourcentage d'employés satisfaits. • Pourcentage d'objectifs atteints concernant les langues officielles. • Pourcentage d'investissement minimum en formation. • Nombre de séances de sensibilisation offertes aux employés du gouvernement du Canada.





Résultat stratégique : services de qualité

Services d'approvisionnement

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Acheter des biens et des services pour le compte du gouvernement du Canada. Gérer le processus d'approvisionnement en aidant les clients à définir leurs besoins, à réaliser l'invitation à soumissionner et l'évaluation et à négocier et à administrer les contrats. Gérer tous les aspects liés à l'approvisionnement des grands projets (d'une valeur supérieure à 100 M$). Les bureaux régionaux mènent les activités d'approvisionnement de TPSGC dans l'ensemble du Canada. TPSGC dispose aussi de bureaux aux États-Unis et en Europe, principalement pour combler les besoins de l'armée.	• Prestation de services d'approvisionnement opportuns et économiques aux autres ministères et organismes selon des niveaux de service accrus.	• Pourcentage de la diminution du coût des biens et des services. • Pourcentage de la diminution du temps nécessaire aux transactions liées aux approvisionnements. • Pourcentage de la diminution du coût des achats du gouvernement du Canada. • Pourcentage des ministères clients satisfaits des services de TPSGC.

Fonds renouvelable des services optionnels

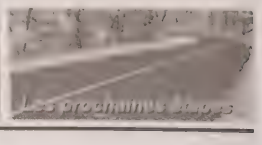
Activité	Résultats	Indicateur de rendement
Permettre la prestation de services spécialisés aux ministères clients, comme les inspections maritimes et les services techniques, la gestion des biens saisis, la gestion des voyages, les normes d'application générale et les services d'évaluation de la conformité. Acheter des vaccins et des médicaments pour le compte des provinces et des territoires.	• Prestation de services abordables et de bonne qualité aux autres ministères et organismes. Compensation du coût total de la prestation de services par les recettes.	• Recouvrement en tant que pourcentage du coût.

Fonds renouvelable de la production de défense

Activité	Résultats	Indicateur de rendement
Ancien fonds inutilisé à l'heure actuelle. Conservé pour l'achat de fournitures militaires en cas d'urgence.	• Financement des achats de la défense en cas d'urgence selon le principe du recouvrement des coûts.	• Recouvrement en tant que pourcentage du coût.







Dépenses prévues – Approvisionnements

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement et législatifs				
Services d'approvisionnement				
Dépenses brutes	248,3	**195,3**	193,1	194,9
Moins : Recettes disponibles	60,0	**40,9**	41,2	41,5
Dépenses nettes	188,3	**154,4**	151,9	153,4
Intendance des opérations d'approvisionnement				
Dépenses brutes	63,7	**47,7**	37,7	39,2
Moins : Recettes disponibles	5,7	**8,6**	8,4	8,6
Dépenses nettes	58,0	**39,1**	29,3	30,6
Fonds renouvelable des services optionnels				
Dépenses brutes	104,8	**100,4**	100,4	100,4
Moins : Recettes disponibles	104,8	**100,4**	100,4	100,4
Dépenses nettes (fournies) utilisées	-	**-**	-	-
Fonds renouvelable de la Production de défense				
Dépenses brutes	-	**-**	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	**-**	-	-
Dépenses nettes (fournies) utilisées	-	**-**	-	-
TOTAL - APPROVISIONNEMENTS	246,3	**193,5**	181,2	184,0
Dépenses brutes pour approvisionnements	416,8	**343,4**	331,2	334,5
Moins : Recettes disponibles pour approvisionnements	170,5	**149,9**	150,0	150,5
Dépenses nettes - Approvisionnements	246,3	**193,5**	181,2	184,0

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

				ETP
Services d'approvisionnement - Équivalents temps plein (ETP)	1 785	**1 800**	1 815	1 827
Intendance des opérations d'approvisionnement - ETP	332	**339**	327	339
Fonds renouvelable des services optionnels - ETP	76	**44**	44	44
Fonds renouvelable de la production de défense - ETP	-	**-**	-	-
Total - Équivalents temps plein	2 193	**2 183**	2 186	2 210

L'écart entre les dépenses nettes des Approvisionnements de 2005-2006 et celles des exercices ultérieurs s'explique par une diminution des dépenses prévues pour l'Initiative des services de voyage partagés, le projet Marché en direct du gouvernement du Canada, le projet de transformation des activités ainsi que les honoraires d'expert-conseil.

rendement environnemental au processus de décisions touchant les achats.

TPSGC s'efforcera d'harmoniser ses décisions d'achat avec la Politique d'achats écologiques, qui est entrée en vigueur le 1er avril 2006.

TPSGC prévoit utiliser divers moyens pour favoriser l'écologisation des pratiques d'achat à l'échelle du gouvernement. Il fournira notamment des outils et des programmes, comme la formation sur l'écologisation des achats, et tiendra des séances de sensibilisation en 2006-2007 afin de donner aux ministères de l'information sur les pratiques et les outils en matière d'approvisionnement écologique.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous rendre à l'adresse suivante : *http://www.tpsgc.gc.ca/b2k5/text/public/staging_pp/rc-2-f.html*.

Pratiques de gestion

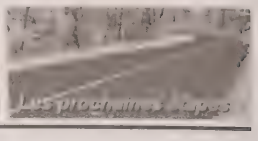
Bien que nos activités de transformation soient d'une grande portée et exigent des changements importants à la façon dont les achats sont effectués, nous continuons de respecter nos engagements en matière d'activités de base. Nous servons nos clients de façon opportune en proposant une large gamme de solutions permettant d'optimiser les fonds publics destinés aux achats. Nous offrons à nos clients des services opportuns, à valeur ajoutée et de qualité supérieure.

Activités

Le secteur d'activité des Approvisionnements de TPSGC comprend quatre activités : les Services d'approvisionnement, le Fonds renouvelable des services optionnels et le Fonds renouvelable de la production de défense, à l'appui du résultat stratégique des services de qualité, et l'Intendance des opérations d'approvisionnement, à l'appui du résultat stratégique de la saine intendance. Les dépenses prévues pour ces activités sont indiquées dans le tableau financier ci-après. On trouve ensuite les tableaux des résultats stratégiques, qui comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.







Responsabilisation

TPSGC joue un rôle important pour ce qui est de la responsabilisation dans le cadre des activités quotidiennes du gouvernement. Une des initiatives qui sera mise en œuvre en 2006-2007 en vue d'appuyer la responsabilisation est l'élaboration du *Code de conduite pour l'approvisionnement*. Ce code comprendra un énoncé détaillé des attentes à l'égard des fournisseurs et des fonctionnaires relativement aux activités d'achat et sera un complément aux dispositions sur l'intégrité qui feront partie des documents de sollicitation et des contrats. Il vise également à augmenter le niveau de transparence et à orienter les transactions du gouvernement avec le secteur privé.

La Politique sur le rendement des fournisseurs (PRF) révisée sera adoptée à l'échelle du gouvernement et viendra compléter le *Code*. Cette politique comprendra des normes de mise en œuvre, des procédures et des processus précis pour l'évaluation du rendement dans différents secteurs de biens et de services. Elle facilitera également le recensement des irrégularités et permettra l'application plus rapide de mesures correctives. La PRF devrait faciliter le processus de règlement des différends, puisqu'on tâchera d'apporter rapidement des solutions aux questions litigieuses.

De plus, un Vérificateur de l'approvisionnement sera nommé, un poste exigé aux termes de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du plan d'action connexe. Il est proposé que le Vérificateur soit chargé de revoir les pratiques d'approvisionnement de l'ensemble du gouvernement, d'examiner certaines plaintes, de gérer un mode alternatif de règlement des conflits et de présenter un rapport annuel au Parlement.

La formation des employés sera améliorée afin d'assurer une gestion plus rigoureuse des contrats. À cette fin, TPSGC prévoit, en 2006-2007, mettre en place une série d'outils personnalisés d'établissement de rapports sur la gestion des contrats et offrir une formation en la matière, ce qui permettra en définitive d'appuyer la responsabilisation dans les opérations du gouvernement.

La *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe constituent une priorité du gouvernement. TPSGC appuie entièrement la transparence et l'équité des achats gouvernementaux. Ainsi, il applique déjà deux mesures, soit la publication des contrats attribués dans le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement et la publication de renseignements sur les contrats attribués. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous rendre aux adresses suivantes :
http://www.contratscanada.gc.ca et
http://www.merx.com/.

Ressources humaines

Pendant la première année, les économies découlant des *Prochaines étapes* ont été générées au moyen d'instruments d'achat comme des offres à commandes existantes. Au cours des prochaines années, les économies seront réalisées au moyen de changements plus significatifs qui devraient avoir des conséquences sur les ressources humaines du Ministère. À cette fin, la Direction générale des approvisionnements continuera de travailler en collaboration avec la Direction générale des ressources humaines à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan des ressources humaines à long terme en vue d'établir de nouvelles compétences organisationnelles et des compétences en leadership au moyen d'initiatives adéquates de recrutement et de maintien en poste. En outre, le plan permettra d'augmenter la capacité du Ministère en matière de bilinguisme.

Approvisionnement écologique

TPSGC continue de diriger l'écologisation des opérations du gouvernement. Un de ses objectifs est d'appuyer l'intégration des questions liées au

TPSGC a doublé la période habituelle de 15 jours et a donné aux fournisseurs intéressés 30 jours pour répondre. Par ailleurs, chaque processus d'approvisionnement est assorti d'exigences rigoureuses pour en assurer l'ouverture et la transparence, et pour permettre au gouvernement de combler les besoins opérationnels urgents des forces armées du Canada.

Les fournisseurs potentiels devront évidemment démontrer leur capacité de répondre aux critères obligatoires de rendement de haut niveau. Pour sa part, TPSGC veillera à ce que les fournisseurs proposés, pour chacun des marchés, mettent en place le meilleur programme possible d'avantages industriels pour le Canada.

Petites et moyennes entreprises

Le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME), joue un rôle important dans les initiatives de transformation ministérielle. La mission du BPME consiste à s'assurer que les petites et moyennes entreprises (PME) continuent à avoir accès aux marchés du gouvernement.

Le BPME veillera à ce que les intérêts des PME soient pris en compte dans tous les aspects des activités du Ministère. Pour ce faire, le BPME :

- aidera la collectivité des PME et les PME qui sont des fournisseurs à naviguer dans le système d'approvisionnement du gouvernement;
- examinera les politiques d'approvisionnement du gouvernement de façon à ce que les PME puissent participer aux occasions de marchés;
- travaillera avec les intervenants afin que les politiques d'approvisionnement du gouvernement fédéral et les politiques connexes tiennent compte des intérêts des PME et des intérêts socioéconomiques connexes.
- établira une présence du Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) dans chaque région afin d'assurer un accès juste et équitable aux marchés d'approvisionnement à travers le pays.

Le BPME tiendra des discussions sur les politiques avec les principales associations du secteur privé représentant des fournisseurs qui sont des PME, ainsi que des séminaires d'information et de formation pour appuyer les PME. Le BPME souhaite augmenter le nombre de PME participant chaque année à ses séminaires à l'intention des fournisseurs et aux marchés attribués en régime de concurrence. Le BPME planifie également la définition d'une démarche stratégique de formation et d'assistance à l'intention d'une vaste gamme de fournisseurs dans le but d'augmenter la participation des PME aux marchés publics du gouvernement du Canada. Afin d'assurer la considération des PME et de leurs préoccupations, le BPME offrira des recommandations et des conseils politiques et opérationnels quant à de futures démarches d'approvisionnement et à des documents d'invitation à soumissionner, de manière à favoriser l'exploitation des capacités actuelles et nouvelles des PME.

Dans le contexte des répercussions socio-économiques des politiques en matière d'approvisionnement, le BPME élaborera des recommandations stratégiques sur la participation des PME aux grands marchés de l'État et sur les enjeux industriels et régionaux, l'innovation et les enjeux politiques horizontaux, comme la contribution des PME aux achats écologiques. La capacité d'analyse quantitative sera accrue au sein du BPME afin de soutenir ces travaux et d'aider à composer avec les enjeux et les défis nouveaux touchant les PME.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le BPME, veuillez vous rendre à l'adresse suivante : *http://www.tpsgc.gc.ca/approvisionnements/text/sme/osme-f.html*.



Achats électroniques

Le Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC), un outil clé du programme de transformation, permettra de réaliser des économies en offrant des rabais sur le volume d'achats, en regroupant les instruments d'achat (p. ex. les offres à commandes) et en améliorant et en simplifiant les processus d'achat. TPSGC se fondera sur les progrès réalisés pour assurer la mise en œuvre opportune et efficace de l'outil. Le MDGC, qui a reçu l'approbation définitive de projet du Conseil du Trésor en juin 2006, vise à rendre les services accessibles à tous les ministères et organismes fédéraux. Grâce au MDGC, il sera possible d'assurer le suivi de la conformité pour ce qui est du recours aux arrangements obligatoires en matière d'approvisionnement et de l'atteinte des objectifs d'économie pour l'ensemble du gouvernement et pour les différents ministères, et de présenter des rapports connexes. Ainsi, le MDGC appuiera également les efforts que le gouvernement déploie afin d'améliorer la responsabilisation en assurant la transparence accrue des achats publics, en normalisant les processus pour les achats de faible valeur et en établissant des pistes de vérification quant aux achats (nature du produit, demandeur et prix). Pour obtenir de plus amples renseignements sur le MDGC, veuillez consulter le tableau 14 à la Section III du présent rapport.

Mobilisation des clients

En mettant l'accent sur les possibilités d'économies en matière d'achats, l'équipe chargée de la consultation des clients cherche à obtenir des résultats concrets au chapitre de la transformation des achats par l'entremise de stratégies d'achat ministérielles complètes et d'accords de niveau de service. Les consultations sont réalisées au moyen de séances d'examen itératives et d'ateliers, et misent sur la participation de la haute direction du Ministère, y compris le sous-ministre dans certains cas. Les travaux accomplis à ce jour démontrent que les stratégies et les démarches élaborées par TPSGC et mises en œuvre dans les ministères clients peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs d'économies.

Des séances d'examen initiales ont déjà eu lieu avec dix-sept ministères, et nous planifions de nouvelles séances avec sept autres ministères. Au cours de ces séances, un rapport sur les occasions de réaliser des économies sur les achats est présenté aux ministères clients

D'autres séances et ateliers approfondis se tiendront régulièrement avec certains ministères afin de préciser le processus de mobilisation. À la suite de ces travaux préliminaires, TPSGC a commencé l'élaboration et la mise en œuvre de plans de mobilisation en vue de l'établissement de stratégies d'économies liées aux achats et d'accords de niveau de service pour tous les ministères.

Achat d'équipement militaire

En vue d'appuyer le gouvernement, qui s'est récemment engagé à investir environ 17 milliards de dollars dans l'achat d'équipement militaire et de services de soutien connexes, le Ministère collaborera étroitement avec le ministère de la Défense nationale pour assurer l'attribution de contrats à point nommé ainsi que la fourniture de l'équipement et des services qui répondront aux besoins de l'effectif des Forces canadiennes tout en offrant la meilleure valeur possible à la population canadienne.

Dans tous ses aspects. l'achat d'équipement militaire pour les forces armée du Canada sera juste, ouvert et transparent, conformément à l'engagement que le gouvernement du Canada a pris dans le cadre de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Bien que les recherches préliminaires effectuées auprès de l'industrie semblent indiquer que peu d'aéronefs répondent aux besoins des Forces canadiennes, TPSGC fera tout en son pouvoir pour vérifier l'existence d'autres produits et fournisseurs adéquats. Ainsi,

- les occasions de sélection stratégique des fournisseurs de biens et de services (p. ex. les services de voyage);
- les occasions de réduire les coûts et d'effectuer des achats judicieux;
- les façons de gérer les relations avec les fournisseurs et de mieux surveiller leur rendement;
- la façon dont le matériel et les biens du gouvernement sont gérés;
- la façon dont le gouvernement dispose de ses biens.

Les conseils de biens et de services fixeront des objectifs d'économies pour chaque bien et service et mesureront la rentabilité globale. En 2006-2007, l'objectif d'économies pour l'ensemble du gouvernement a été fixé à 204 millions de dollars. Pour atteindre les objectifs fixés pour 2006-2007 et les exercices subséquents, nous :

- terminerons et ferons sanctionner de 30 à 40 plans de gestion des biens et des services avant l'automne 2006;
- mettrons en œuvre de 30 à 40 instruments d'achat regroupés avant mars 2007;
- entreprendrons la sélection stratégique des fournisseurs pour des biens et services additionnels avant mars 2007.

La réalisation d'une partie des économies dépend de la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs accordés au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux précisés dans la *Loi d'exécution du budget de 2005*. TPSGC continuera à travailler en collaboration avec le SCT pour fixer les conditions nécessaires à la mise en place de ces pouvoirs.

Les nouveaux processus, dont certains servent déjà à l'élaboration de nos plans, comprendront l'analyse de la fourniture et de l'utilisation des biens et des services, l'évaluation du marché et la fixation des coûts du cycle de vie. Dans le cadre de notre programme de transformation, nous continuerons à inclure de nouveaux processus dans nos pratiques actuelles de prestation de services d'achats fondamentaux à nos clients.

Nous améliorerons également nos consultations auprès du secteur privé, incluant les PME, et de nos clients en ce qui à trait à la transformation du processus d'approvisionnement.

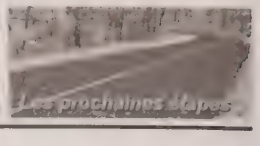
Les économies à l'échelle du gouvernement réalisées au niveau des ministères clients ne peuvent être mesurées avec précision sans qu'une base de référence ne soit fixée pour mesurer les progrès au fil du temps. À cette fin, nous continuerons à élaborer le cadre de mesure du rendement, pierre angulaire d'une gestion rigoureuse du rendement, en vue d'aider nos clients à comprendre les avantages possibles des *Prochaines étapes*. En 2006-2007, en plus des rapports sur les économies, nous établirons des rapports sur les progrès réalisés dans le cadre des initiatives comme celles qui ont trait aux petites et moyennes entreprises, aux achats écologiques et au rendement des fournisseurs. De plus, nous utiliserons des outils de diagnostic complexes pour améliorer les rapports sur les économies réalisées dans le cadre des achats personnalisés.

Les ministères clients prévoient réaliser des économies d'argent réelles, qui devraient augmenter au cours des exercices subséquents. Afin d'atténuer les conséquences possibles découlant d'un manque à gagner quant aux économies, TPSGC et les conseils de biens et de services surveilleront les économies réalisées chaque mois en fonction des objectifs. Cette surveillance viendra appuyer l'amélioration continue et assurera la détection rapide des problèmes, et permettra à TPSGC et aux ministères clients de prendre les mesures correctives nécessaires.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur nos activités de transformation, veuillez vous rendre à l'adresse suivante : *http://www.tpsgc.gc.ca/b2k5/text/public/staging_pp/rc-1-f.html*.







Économies prévues dans le cadre de la transformation des achats
(en millions de dollars)

Économies	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Transformation du secteur des approvisionnements	59	184	505	688	717	2 153
Marché en direct du gouvernement du Canada			8	23	31	62
Initiative des services de voyage partagés*		20	85	130	140	375
Économies totales – Transformation des achats	59	204	598	841	888	2 590
Investissements	(12)	(38)	(26)	(8)	(6)	(90)
Économies nettes	47	166	572	833	882	2 500

** L'Initiative des services de voyage partagés est gérée par la Direction générale des services d'infotechnologie.*

des réductions de coûts, ce qui permettra de réaffecter les ressources à des priorités supérieures du gouvernement. Dans le cadre des *Prochaines étapes,* on prévoit réaliser des économies liées aux achats de l'ordre de 2,5 milliards de dollars à l'échelle du gouvernement sur une période de 5 ans.

TPSGC a réalisé des économies presque immédiatement, notamment en rendant obligatoire le recours aux offres à commandes pour certains biens et services et en tirant profit des rabais pour volume. Dans certains cas, les économies réalisées ont atteint 30 %. Pour continuer sur sa lancée, le Ministère a établi plusieurs initiatives, décrites ci-dessous, dans le but d'assurer l'atteinte des objectifs à long terme du programme de transformation.

Outre la transformation, TPSGC continuera d'appuyer les besoins courants et spéciaux de ses clients. À titre d'exemple, il offrira du soutien au gouvernement, qui s'est récemment engagé à investir environ 17 milliards de dollars dans l'achat d'équipement militaire et de services connexes. Dans toutes ses activités d'achat, le Ministère observera des processus justes, ouverts et transparents.

Gestion des biens et des services

En 2006-2007, une de nos principales stratégies consiste à prendre les mesures nécessaires pour inclure nos pratiques de gestion des biens et des services dans nos opérations quotidiennes. Dirigée par TPSGC, la gestion des biens et des services constitue un cadre pangouvernemental utilisé pour planifier et gérer le cycle de vie de divers biens et services. Ce cadre vise à assurer la rentabilité à l'échelle du gouvernement et la réalisation d'économies, avec réaffectation de l'argent épargné. Au moyen du *Plan gouvernemental annuel pour la gestion des biens et des services,* approuvé à l'hiver 2005-2006, nous aiderons les ministères clients à gérer leurs besoins en matière d'achat.

Sous la direction du Comité directeur interministériel des sous-ministres adjoints et des conseils de biens et de services (composés de représentants supérieurs des ministères clients, de représentants du secteur privé et, selon le bien ou le service, de représentants de petites et moyennes entreprises), nous établirons des plans de gestion des biens et des services qui préciseront :

- les outils de passation de marchés à utiliser;

APPROVISIONNEMENTS

À titre de principal fournisseur de services d'achat du gouvernement, TPSGC offre aux ministères et aux organismes clients une vaste gamme de solutions en matière d'approvisionnement, comme les contrats spécialisés, les offres à commandes, les arrangements en matière d'approvisionnement et les marchés électroniques. Son rôle consiste à fournir à la population canadienne et au gouvernement fédéral des services de gestion des achats et d'autres services communs connexes opportuns, à valeur ajoutée. Ces services sont fournis dans un cadre qui encourage et exige l'application de normes strictes en matière d'approvisionnement éthique. En ce qui concerne l'écologisation des opérations du gouvernement, TPSGC joue aussi un rôle important en aidant les ministères clients à cerner et à adopter des solutions de rechange écologiques et en les encourageant à acheter des produits sans danger pour l'environnement.

En tant que partenaire stratégique de ses clients, le secteur d'activité des Approvisionnements :

- établit des relations avec les fournisseurs, y compris les petites et moyennes entreprises, et gère ces relations;
- essaie d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix;
- aide les clients à définir leurs besoins;
- cherche des moyens d'améliorer le processus d'achat de biens et de services;
- trouve les meilleures solutions qui soient pour combler les besoins des clients;
- surveille de près les relations entre le client et le fournisseur après l'attribution d'un contrat pour assurer une responsabilisation solide tout au long du processus d'approvisionnement.

Le rôle du secteur d'activité englobe également l'approvisionnement dans le cadre des grands projets de l'État, l'achat d'équipement militaire et la prestation de services spécialisés, comme les inspections maritimes et les services techniques, la gestion des biens saisis, la gestion des voyages, les normes s'appliquant aux biens et aux services et l'homologation de ces derniers, les services d'aliénation des biens excédentaires, l'achat de vaccins et de médicaments pour le compte des provinces ainsi que l'enregistrement des services de gestion de la qualité (ISO 9000) et de l'environnement (ISO 14001). Grâce à une participation active dans les organisations nationales, nous appuyons en outre les initiatives ayant trait aux activités professionnelles d'approvisionnement, comme l'élaboration de normes d'accréditation des spécialistes des achats.

Faits importants

- TPSGC est le plus important acheteur public de biens et de services au Canada. Ses achats représentent plus de 80 % de la valeur totale des marchés publics.
- Il achète, chaque année, des biens et des services dont la valeur est supérieure à 10 milliards de dollars et gère environ 60 000 transactions, ce qui lui permet d'exercer une très grande influence sur l'efficacité des opérations de l'ensemble du gouvernement.
- Il utilise la plus grande partie du budget d'approvisionnement pour l'achat de 40 catégories de biens et de services, comme la technologie de l'information et l'équipement de bureau.

Plans et initiatives

En 2006-2007, nous continuerons à réaliser des gains d'efficience et de productivité et à enregistrer

Dépenses nettes prévues



Résultat stratégique : saine intendance

Intendance des biens immobiliers

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Exercer un leadership stratégique et gérer de manière proactive les ressources et les biens immobiliers afin de permettre la réalisation des programmes gouvernementaux.	Réalisation des programmes gouvernementaux facilitée grâce à l'application uniforme d'un cadre moderne de gestion des programmes et des biens immobiliers, qui présente un point de vue pangouvernemental en ce qui a trait à la prise de décisions.	• Taux réel de recapitalisation par rapport au taux financé de recapitalisation. • Pourcentage ou nombre de plans de portefeuille approuvés (par rapport à l'objectif). • Conformité des résultats réels des budgets de fonctionnement et d'immobilisations à la fin de l'exercice à un pourcentage prédéterminé par rapport au budget, selon les pratiques approuvées.

Résultat stratégique : services de qualité

Locaux et avoirs fédéraux

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Gérer efficacement l'investissement immobilier relatif aux biens dont TPSGC a la garde afin de permettre la réalisation des programmes gouvernementaux.	Fourniture, aux ministères et aux organismes, d'installations et de milieux de travail sains, sécuritaires, propices à la productivité et abordables, leur permettant d'assurer la prestation de leurs programmes et services. Gestion du portefeuille immobilier comme un investissement, au nom des contribuables.	• Utilisation des locaux (m^2 par ETP, coût par m^2 et coût par ETP). Réalisation d'économies grâce à la réduction de l'utilisation des locaux (m^2 par ETP). • Analyse des tendances des coûts de fonctionnement. Réalisation d'économies grâce à la réduction des coûts de fonctionnement. • Tendances des taux d'inoccupation se comparant à celles de l'industrie. • Progrès réalisés par rapport aux objectifs nationaux énoncés dans la Stratégie de développement durable.

Fonds renouvelable des Services immobiliers

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Fournir, selon le principe de la rémunération des services, des services immobiliers optionnels aux autres ministères gardiens ainsi qu'aux ministères et organismes qui demandent d'autres services, en plus de ceux qui sont prévus dans la gamme des services de gestion des locaux et des avoirs fédéraux.	Prestation de services de qualité, à coût abordable, aux ministères et aux organismes. Les recettes engloberont l'ensemble des coûts liés à la prestation de services.	• Dépenses recouvrées, exprimées en pourcentage des coûts (objectif : 100 %). • Pourcentage des projets immobiliers* de plus d'un million de dollars réalisés dans le respect des délais, des budgets et de la portée des travaux. * Il s'agit uniquement des projets non opérationnels comprenant un élément important lié à la construction.

Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers

Activité	Résultats	Indicateurs de rendement
Procéder, selon le principe du recouvrement des coûts et conformément au processus courant, à l'aliénation des biens immobiliers excédentaires, afin de générer des recettes pour l'État.	Obtention d'une valeur (produit net tiré de la vente) à partir des biens excédentaires.	• Produit de l'aliénation : produit de la vente divisé par les dépenses (p. ex. les honoraires, les débours et les investissements).





Dépenses prévues – Biens immobiliers

(en millions de dollars)

	Prévision des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Crédits de fonctionnement (y compris affectation à but spécial), en capital, de subventions et contributions et législatifs				
Locaux et avoirs fédéraux				
Dépenses brutes	2,176.5	**2,516.3**	2,198.9	2,027.2
Moins : Recettes disponibles	452.7	**278.4**	277.9	277.9
Dépenses nettes	1,723.8	**2,237.9**	1,921.0	1,749.3
Intendance des biens immobiliers				
Dépenses brutes	67.0	**35.1**	35.9	35.9
Moins : Recettes disponibles	1.8	**1.4**	1.5	1.5
Dépenses nettes	65.2	**33.7**	34.4	34.4
Fonds renouvelable des Services immobiliers				
Dépenses brutes	784.8	**847.2**	910.7	910.8
Moins : Recettes disponibles	784.8	**847.2**	910.7	910.8
Dépenses nettes (fournies) utilisées	-	-	-	-
Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers				
Dépenses brutes	4.0	**4.0**	4.0	4.0
Moins : Recettes disponibles	13.0	**12.0**	12.0	12.0
Dépenses nettes (fournies) utilisées	(9.0)	**(8.0)**	(8.0)	(8.0)
TOTAL - BIENS IMMOBILIERS	1,780.0	**2,263.6**	1,947.4	1,775.7
Dépenses brutes pour les biens immobiliers	3,032.3	**3,402.6**	3,149.5	2,977.9
Moins : Recettes disponibles pour les biens immobiliers	1,252.3	**1,139.0**	1,202.1	1,202.2
Dépenses nettes - Biens immobiliers	1,780.0	**2,263.6**	1,947.4	1,775.7

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

				ETP
Locaux et avoirs fédéraux - Équivalents temps plein (ETP)	2,402	**2,402**	2,402	2,402
Intendance des biens immobiliers - ETP	240	**245**	246	246
Fonds renouvelable des Services immobiliers - ETP	1,261	**1,261**	1,261	1,261
Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers - ETP	-	-	-	-
Total - Équivalents temps plein	3,903	**3,908**	3,909	3,909

Locaux et avoirs fédéraux

L'augmentation des dépenses de 2005-2006 à 2006-2007 est principalement attribuable au nouveau financement reçu pour des autorisations particulières et à des reports de fonds, notamment pour la Vision et le plan à long terme (VPLT), l'immeuble Skyline et les étangs bitumineux du port de Sydney. La diminution des dépenses dans les exercices ultérieurs s'explique en grande partie par l'élimination progressive du financement relié à des activités particulières, dont la gestion des locaux et la VPLT.

Intendance des biens immobiliers

L'écart entre la prévision des dépenses 2005-2006 et les dépenses prévues 2006-2007 est attribuable aux charges du RASE des locaux et avoirs fédéraux qui sont enregistrées dans les comptes publics de 2005-2006 sous l'activité de programme de l'intendance des biens immobiliers .

Fonds renouvelable des Services immobiliers

Les augmentations sont principalement attribuables à une augmentation prévue du volume d'affaires avec le Service correctionnel du Canada (Établissements Cowansville et Archambault) ainsi qu'avec Affaires indiennes et du Nord Canada (sites contaminés nationaux). Une augmentation additionnelle attribuable à Parcs Canada (modernisation des sites) est applicable à 2006-2007. Une augmentation du volume d'affaires avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (infrastructure de recherche laitière à Lennoxville) est applicable à 2007-2008.

Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers

La diminution des recettes pour les exercices ultérieurs est basée sur une diminution prévue de l'aliénation de logements à prix abordable par l'entremise du Fonds. Cette diminution n'est pas compensée par une diminution des dépenses, en raison de l'augmentation des coûts prévus et de la hausse des efforts d'aliénation liés aux enjeux environnementaux accrus pour les propriétés à faible coût.

parlementaire, un plan directeur détaillé du programme de rénovation et de construction nouvelle. Le secteur d'activité des Biens immobiliers assurera la mise en œuvre efficace des principes de la VPLT, lesquels visent notamment à conserver les structures historiques, à les moderniser pour qu'elles soient conformes aux normes actuelles et à répondre aux besoins en matière de locaux du Sénat, de la Chambre des communes et de la Bibliothèque du Parlement. La gestion de cet important programme de travail patrimonial est soutenue par de fortes relations de travail entre TPSGC et ses partenaires parlementaires. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les grands projets compris dans la VPLT, veuillez consulter le tableau 11, à la Section III.

Activités

TPSGC compte quatre activités dans le domaine de l'immobilier :

- Locaux et avoirs fédéraux.
- Fonds renouvelable des Services immobiliers.
- Fonds renouvelable d'aliénation des biens.
- Intendance des biens immobiliers.

Les trois premières activités viennent appuyer le résultat stratégique des services de qualité, tandis que la quatrième soutient le résultat stratégique de la saine intendance. Les tableaux des résultats stratégiques comprennent une description de chaque activité ainsi que l'énoncé des résultats et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

Transformation des activités

Le secteur d'activité des Biens immobiliers cherche à devenir un chef de file de l'industrie pour ce qui est du rendement opérationnel et des pratiques exemplaires. En 2006-2007, il mettra en œuvre un programme global de transformation des activités. Nous élaborerons et mettrons en œuvre des méthodes cohérentes et rigoureuses à l'image des pratiques courantes de l'industrie. Pour ce faire, nous devrons harmoniser les processus, les employés et les systèmes avec la nouvelle orientation d'affaires du Ministère. La capacité sera accrue dans les principaux domaines de compétence.

Tout au long du processus de transformation, le secteur d'activité cherche à avoir accès à des services consultatifs financiers auprès du secteur privé afin d'obtenir des recommandations novatrices et utiles qui lui permettront de relever les défis auxquels il doit faire face dans la gestion des biens immobiliers de TPSGC appartenant à l'État. Ces défis comprennent la condition et l'âge des immeubles, le potentiel de développement latent, la souplesse limitée des biens, les systèmes de TI désuets, le rendement de la gestion de projet et les coûts d'exploitation démesurés.

Même si nous entamons à peine le processus de transformation, nous avons défini les principaux domaines d'activité qui permettront d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. En mettant en œuvre des projets pilotes et en menant des analyses comparatives avec des organisations immobilières, nous cernerons les domaines où il y a lieu d'améliorer les processus.

Par la mise en œuvre du processus de transformation des activités, nous serons mieux placés pour offrir des services de qualité à nos clients ainsi qu'une valeur ajoutée et des économies durables à la population canadienne.

Rendement des projets

Afin d'assurer une meilleure prestation des services et une plus grande satisfaction de la clientèle, le secteur d'activité réorientera la gouvernance des projets et continuera d'améliorer la réalisation de ceux-ci, tout en portant une attention particulière aux clients importants et aux grands projets. Compte tenu de la volatilité actuelle des coûts de construction, la gestion des risques et l'estimation des coûts se feront de façon plus rigoureuse, grâce à un investissement dans des systèmes de gestion de projets en temps réel. Le secteur d'activité définira et mettra en œuvre une méthode unique de gestion de projets, conforme à l'industrie, pour réaliser ses projets en respectant les délais, les budgets et la portée définie des travaux.

Réalisation du mandat permanent

En 2006-2007, le secteur d'activité des Biens immobiliers continuera de consacrer la majorité de ses ressources à la fourniture, à un coût abordable, de milieux de travail sécuritaires qui faciliteront la prestation des programmes du gouvernement, y compris les services de gestion des locaux et des avoirs fédéraux, le Fonds renouvelable des Services immobiliers et le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers. En 2005-2006, la réorganisation au sein de TPSGC a mené au transfert des services à la clientèle de la Direction générale de l'intégration des services à la Direction générale des biens immobiliers.

Vision et plan à long terme pour la Cité parlementaire

TPSGC a la garde des édifices de la Cité parlementaire. En tant que biens patrimoniaux importants, ces édifices nécessitent des investissements considérables car il faut protéger leur intégrité architecturale et voir à ce qu'ils demeurent sécuritaires et en bon état pour les générations futures. TPSGC a élaboré la *Vision et le plan à long terme* (VPLT) *pour la Cité*





Report unique des dépenses d'immobilisations : En 2005-2006, le secteur d'activité a reporté des investissements dans des projets d'immobilisations d'une valeur de 50 millions de dollars, pour réaffecter ces fonds à des priorités supérieures. Le report de dépenses d'immobilisations ne se poursuivra pas en 2006-2007 et après.

Investissements à TPSGC : Pour transformer les activités immobilières et réaliser les économies escomptées, il faut investir à TPSGC maintenant comme dans les années à venir.

Le tableau *Économies à l'échelle du gouvernement dans le domaine de l'immobilier*, tiré du *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, présente un sommaire des économies liées au processus de réaffectation.

Saine intendance et gestion éthique

Le secteur d'activité vise à assurer une gestion et une intendance saines et éthiques des ressources dont il a la garde. Pour atteindre cet objectif, il mettra en place de saines pratiques de gestion comportant des fonctions d'assurance et des mécanismes de suivi observés et étayés.

TPSGC collaborera avec le Bureau de l'agent principal de gestion des risques pour voir à ce que la gestion des risques et l'assurance de la qualité soient mieux intégrées dans la culture du secteur d'activité.

Nous continuerons de favoriser et d'enrichir une culture profondément éthique et soucieuse des valeurs en poursuivant la mise en œuvre du Plan d'intégrité en dix points, lequel comprend de la formation obligatoire sur l'éthique. En outre, nous donnerons toujours suite aux recommandations de la vérificatrice générale et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de TPSGC.

Économies à l'échelle du gouvernement dans le domaine de l'immobilier
(en millions de dollars)

Secteur d'économies	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Application de normes en matière de locaux	50	85	95	120	150	500
Gestion améliorée du répertoire immobilier	40	50	60	70	80	300
Impartition des services et réduction des frais généraux	10	15	15	65	70	175
Report unique des dépenses d'immobilisations	50					50
Économies totales	150	150	170	255	300	1 025
Investissements à TPSGC	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(100)
Objectifs d'économies nettes dans le domaine de l'immobilier	130	130	150	235	280	925

Remarques : *1) Contribution à la réalisation d'économies : TPSGC – 90 %; autres ministères – 10 %*
2) Les organismes qui sont tenus de rembourser leurs frais à TPSGC réaliseront également des économies.

Pour atteindre nos objectifs d'économies de 1 025 millions de dollars, nous devrons compter sur l'engagement complet de nos ministères collègues et des organismes directeurs. Afin de réaliser ces économies, TPSGC devra investir environ 100 millions de dollars sur cinq ans pour mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer la gestion immobilière.

- la réalisation de son mandat permanent.
- la Vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire.

Les prochaines étapes

Le secteur d'activité des Biens immobiliers continue de contribuer de façon importante aux efforts que le gouvernement fédéral déploie pour atteindre ses objectifs d'économies et réaffecter l'argent épargné à des priorités supérieures. D'ailleurs, l'initiative *Les prochaines étapes* est constituée plus particulièrement de deux volets importants :

- Réaliser des économies en optimisant l'efficacité, en profitant d'économies d'échelle et en tirant parti de l'expertise existante.
- Exercer ces activités de façon transparente et ouverte pour préserver la confiance de la population canadienne dans l'intégrité et l'impartialité du gouvernement du Canada.

Économies liées aux biens immobiliers

TPSGC a élaboré certaines initiatives particulières pour réaliser des économies brutes liées aux biens immobiliers, lesquelles totaliseront 1 025 millions de dollars sur une période de cinq ans et commenceront à se concrétiser dès 2005-2006.

Application rigoureuse de normes en matière de locaux : TPSGC appliquera uniformément des normes d'aménagement et d'utilisation des locaux et utilisera les locaux de façon optimale, afin de mieux s'harmoniser aux normes du secteur privé; il compte ainsi réaliser des économies de 500 millions de dollars sur une période de cinq ans. L'objectif est de réduire la superficie moyenne par équivalent temps plein pour la faire passer de 21,4 mètres carrés à 18 mètres carrés. L'atteinte de ces objectifs de réduction, prévus sur cinq ans, constituera vraisemblablement un défi. TPSGC devra obtenir la collaboration et l'engagement des ministères et organismes clients afin de réaliser les économies prévues dans son programme à long terme et ses projets à court terme connexes.

Globalement, la partie des économies associées à l'aménagement des locaux se concrétisera grâce aux économies de coûts découlant des besoins réduits en la matière et à des normes plus rigoureuses.

Gestion améliorée du répertoire immobilier : TPSGC continuera d'axer ses efforts sur une planification à plus long terme du programme et l'optimisation de son portefeuille de locaux. Il devra donc :

- Améliorer la gestion de son portefeuille de locaux loués et les taux négociés, notamment au moyen de baux à long terme.
- Accroître les économies et les gains en efficience réalisés en gérant l'exploitation des installations et en exécutant des projets d'entretien et de réparation, notamment par l'élaboration d'un calendrier plus efficace et le regroupement des travaux.

Ces mesures devraient produire des économies de 300 millions de dollars en cinq ans. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos clients et le Secrétariat du Conseil du Trésor pour atteindre les objectifs d'économies.

Gains en efficience réalisés dans le cadre de la gestion des programmes et de la prestation des services : TPSGC est un chef de file de l'industrie en ce qui concerne l'impartition des services de gestion immobilière. L'adoption d'une nouvelle démarche à l'égard de la gestion des programmes et de la prestation des services devrait lui permettre de réaliser des économies de 175 millions de dollars en cinq ans. Nous évaluerons d'autres occasions d'impartition et, s'il y a lieu, nous élaborerons une stratégie connexe et un plan de mise en œuvre. Le secteur d'activité des Biens immobiliers réduira ses frais généraux en cessant d'exécuter des activités non essentielles et en réaffectant les ressources aux priorités supérieures.

BIENS IMMOBILIERS

TPSGC est l'un des plus importants fournisseurs de locaux à bureaux au Canada. Le Ministère est le gardien de l'imposant répertoire de locaux à bureaux et d'installations à utilisation commune du gouvernement fédéral, lesquels représentent une bonne partie de l'infrastructure essentielle permettant au gouvernement du Canada de servir efficacement la population canadienne.

TPSGC offre aux ministères et aux organismes fédéraux des locaux à bureaux et des installations à utilisation commune ainsi qu'une gamme complète de services immobiliers. Le Ministère contribue également à la réalisation des priorités stratégiques qui viennent appuyer la prestation des programmes du gouvernement du Canada à l'intention des citoyens canadiens. TPSGC fait preuve de leadership en matière de biens immobiliers :

- en fournissant aux ministères et aux organismes, à un coût abordable, des milieux de travail qui favorisent la productivité;
- en assurant la gestion continue de trésors nationaux, comme la Cité parlementaire et d'autres biens à valeur patrimoniale partout au Canada, et de différents ouvrages de génie (comme des ponts et des barrages);
- en gérant le Programme des paiements versés en remplacement d'impôts, qui vise le versement de paiements justes et équitables aux autorités taxatrices de l'immobilier;
- en gérant le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers, lequel facilite l'aliénation des biens immobiliers excédentaires du gouvernement.

Le secteur d'activité des Biens immobiliers donne des conseils stratégiques spécialisés aux autres ministères et organismes pour l'acquisition, l'aménagement, la construction, la gestion, le fonctionnement, l'entretien, la réparation et l'aliénation de biens immobiliers.

*Faits importants**

- Le secteur d'activité gère, à titre de gardien, des biens immobiliers fédéraux dont la valeur s'élève à 7 milliards de dollars.
- Il gère une superficie de 6,8 millions de mètres carrés louables, comprenant :
  - 3,4 millions de m^2 de locaux appartenant à l'État;
  - 2,9 millions de m^2 de locaux loués;
  - 0,5 million de m^2 de locaux obtenus par bail-achat.
- Il fournit des locaux à 235 000 fonctionnaires fédéraux relevant de 112 ministères et organismes, dans environ 1 840 immeubles partout au Canada.
- Il gère le versement de paiements annuels dont la valeur est supérieure à 460 millions de dollars dans le cadre du Programme des paiements versés en remplacement d'impôts, pour environ 1 300 autorités taxatrices locales.

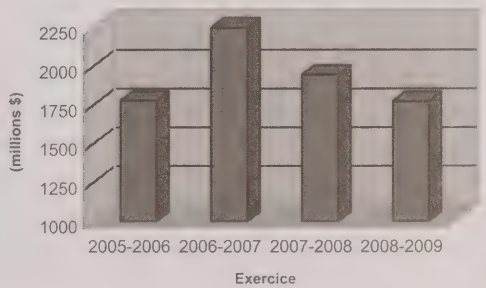
* au 31 mars 2006

Plans et initiatives

Le secteur d'activité des Biens immobiliers apportera son appui aux grandes priorités stratégiques du Ministère suivantes :

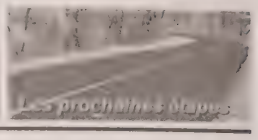
- Les prochaines étapes.
- les économies liées aux biens immobiliers.
- une saine intendance et une gestion éthique.
- la transformation des activités.
- le rendement des projets.
- La répartition des locaux entre l'Ontario et le Québec au sein de la Stratégie de gestion des locaux pour le secteur de la capitale nationale (rapport de 75/25).

Dépenses nettes prévues









Architecture d'activités de programmes de TPSGC			
BPR	**Services gouvernementaux de TPSGC**	**Services de qualité**	**Saine intendance**
BI	Biens immobiliers	• Locaux et avoirs fédéraux • Fonds renouvelable des Services immobiliers • Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers	• Intendance des biens immobiliers
Approvisionnements	Approvisionnements	• Services d'approvisionnement • Fonds renouvelable des services optionnels • Fonds renouvelable de la production de défense	• Intendance de l'approvisionnement
SIT	Technologie de l'information	• Services de gestion de l'information (GI) et de technologie de l'information (TI) • Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique	• Intendance de la GI-TI
CGBR	Receveur général et Rémunération de la fonction publique	• Services du receveur général • Rémunération de la fonction publique	• Intendance du receveur général • Intendance de la paye de la fonction publique • Intendance des pensions de la fonction publique
SIG	Services d'information du gouvernement	• Services d'information du gouvernement	• Intendance de l'information du gouvernement
IS	Intégration des affaires	• Services d'intégration des affaires	• Intégration des affaires – gestion du rendement
CVC/SIG **Bureau de la traduction**	Organismes de service spéciaux	• Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada • Services de traduction et services d'interprétation offerts au Parlement, interprétation des conférences, terminologie • Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	• Intendance de la traduction
BEOG	Écologisation des opérations gouvernementales	• Services du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales	• Intendance du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales
Toutes les activités coordonnées par la DGSMRHC	***Remarque** : Les activités de gestion ministérielle et de gestion des relations avec la clientèle liées à l'intégration des affaires ne figurent pas dans le tableau ci-dessus; en effet, aux fins d'établissement des rapports financiers du SCT, les coûts connexes ont été réaffectés aux autres activités en tant que frais généraux du Ministère.*		

ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Introduction

Cette section du rapport fournit de l'information sur les activités de programme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). L'Architecture des activités de programme (AAP) est un système de gestion fondé sur les activités vers lequel se dirigent tous les ministères fédéraux, conformément aux directives du Conseil du Trésor. L'AAP fait partie de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du gouvernement, qui servira de cadre de gestion horizontal à l'échelle du gouvernement fédéral et permettra l'amélioration des rapports sur le rendement présentés au Parlement et aux organismes centraux. La SGRR remplace le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation.

À titre d'outil de gestion, l'AAP en est toujours aux premières étapes de son développement, et on y ajoute des données relatives aux finances et au rendement ainsi que d'autres renseignements sur la gestion qui ont trait aux programmes, lesquels sont versés dans le Système d'information sur la gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Une fois entièrement mise en œuvre, l'AAP devrait servir, à long terme, de point de départ pour l'évaluation annuelle du rendement des activités et de guide pour la surveillance des résultats au fil du temps.

L'AAP s'appliquant au Programme des services gouvernementaux de TPSGC est répartie en 26 activités, qui appuient les résultats stratégiques du Ministère : offrir des *services de qualité* et assurer une *saine gouvernance*.

Pour mieux tenir compte de la démarche adoptée par TPSGC à l'égard des services, les 26 activités de l'AAP ont été regroupées de façon à faire ressortir les principaux domaines de services du Ministère :

- Biens immobiliers.
- Approvisionnements.
- Technologie de l'information.
- Receveur général et Rémunération de la fonction publique.
- Services conseils et Services d'information du gouvernement.
- Écologisation des opérations gouvernementales.
- Intégration des affaires.
- Organismes de services spéciaux tels que le Bureau de la traduction et Consultation et Vérification Canada.

La gestion ministérielle est une activité supplémentaire menée à l'interne pour appuyer nos services gouvernementaux. Compte tenu de l'importance que revêt la gestion ministérielle à TPSGC, le présent rapport aborde cette question dans le cadre de la structure hiérarchique globale, le budget financier étant réparti entre les domaines de services de TPSGC.

Les sections suivantes du présent rapport, qui portent sur les Services gouvernementaux, font état des plans et des initiatives visant chaque service. Ces plans et initiatives sont axés sur la période de planification immédiate. Des descriptions sont également fournies, y compris les énoncés des résultats et les indicateurs de rendement s'appliquant aux activités visées par l'AAP de chaque service. L'AAP est axée sur les résultats durables et à long terme de TPSGC.

Le gouvernement s'est engagé à restaurer la confiance de la population canadienne à l'égard des institutions publiques, à récompenser le travail acharné et l'innovation, à améliorer la qualité de vie dans les collectivités et à renforcer le Canada en favorisant la sécurité et l'unité; TPSGC reconnaît ces engagements et y souscrit. Au moyen de ses plans et de son rendement, particulièrement dans le cadre des *Prochaines étapes*, TPSGC fera preuve de vigilance en appuyant les nouvelles priorités du gouvernement au cours de la période de planification couverte par le présent rapport.

d'impôt et les garderies) grâce aux économies qui découlent de sa deuxième priorité, la transformation des activités.

4. Exécution de grands projets d'importance nationale

TPSGC est l'un des plus vieux ministères fédéraux au Canada; sa longue expérience de la fonction publique s'inscrit dans les meilleures traditions de la nation canadienne. Depuis longtemps, TPSGC jette des ponts vers les collectivités grâce aux infrastructures et à la présence du gouvernement fédéral dans tout le pays. TPSGC continue d'exercer une gestion professionnelle et axée sur les résultats et d'exécuter des projets complexes, de grande valeur et d'importance nationale.

TPSGC dirige notamment les initiatives horizontales et les grands projets d'immobilisations suivants :

- l'achat de matériel de défense
- La Cité parlementaire (Phase I);
- le Marché en direct du gouvernement du Canada;
- l'Initiative des services de voyage partagés;
- le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions;
- les stratégies de développement durable;
- l'approvisionnement et passation de contrats.

L'échange d'information entre les ministères, les organismes, les autres ordres de gouvernement et les organisations internationales est un impératif qui prend sans cesse de l'ampleur. Notre collaboration continue avec les provinces, les territoires et d'autres administrations nous permettra de mieux assurer la prestation de services partagés et l'exécution de projets d'importance nationale.

Nouvelles priorités pour la population canadienne

TPSGC a une occasion privilégiée de contribuer au vaste programme du gouvernement, notamment à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du plan d'action connexe. Cette loi permettra d'augmenter la responsabilisation et la transparence et renforcera la gestion des activités pangouvernementales comme la recherche sur l'opinion publique, la publicité et l'approvisionnement. En outre, TPSGC harmonisera ses méthodes de gestion avec les mesures contenues dans la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe, et adaptera les programmes et les services qu'il offre au nom du gouvernement du Canada.

En raison de la place qu'il occupe, TPSGC est en mesure de contribuer aux nouvelles priorités définies pour la population canadienne et de les soutenir. TPSGC a lancé *Les prochaines étapes*, une initiative de transformation des activités fondée sur un modèle de services pangouvernemental qui augmentera la valeur du secteur public grâce à l'amélioration de l'efficience, à la saine gestion, à une plus grande concentration sur les objectifs stratégiques, à l'amélioration de la prestation de services et à l'accroissement de la responsabilisation et de la transparence. Afin d'atténuer les préoccupations exprimées par les petites et moyennes entreprises relativement à l'éventuelle diminution de leur participation à des marchés publics attribués en régime de concurrence, le Bureau des petites et moyennes entreprises s'efforce de rendre les marchés publics plus accessibles aux PME. Pour ce faire, il collabore avec les associations de l'industrie et les entreprises à des activités de formation, d'information et d'élaboration d'outils de soutien, et il joue un rôle dans la modification de politiques en matière d'approvisionnement.

Les Services d'infotechnologie de TPSGC améliorent les services électroniques et créent une nouvelle valeur pour les citoyens et les entreprises en rationalisant la gestion de l'infrastructure de la TI dans l'ensemble du gouvernement en vue d'accroître l'efficience, de rehausser la qualité et de normaliser les processus. La transformation des services de TI consiste à faire fructifier les investissements faits dans la technologie afin de moderniser la fonction publique.

Actuellement, TPSGC collabore avec six organisations partenaires du gouvernement fédéral afin de favoriser l'adoption d'un modèle de services partagés pour les services de TI. Les services partagés de TI constituent un facteur déterminant de l'amélioration du mode de fonctionnement du gouvernement. Il s'agit d'un catalyseur essentiel de l'engagement qu'a pris le gouvernement envers la prestation de services intégrés, facilement accessibles, à la population canadienne.

Services communs de TI fournis par TPSGC

- Hébergement de 250 applications logicielles pour le compte de divers ministères.
- Services de centres de données fournis à 47 ministères et organismes.
- Exploitation de trois centres de production de chèques (Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, Québec, au Québec, et Winnipeg, au Manitoba) qui traitent 100 millions d'envois postaux par année.
- Services de laissez-passer électronique de la Voie de communication protégée (VCP) fournis dans le cadre de 45 programmes gouvernementaux et services de la VCP offerts par l'entremise d'un courtier dans le cadre de six programmes gouvernementaux, soit un total de 51 programmes.
- Services de télécommunications mobiles et fixes par satellite offerts à 30 ministères.

À mesure que nous nous dirigeons vers ce modèle de services partagés, nous examinerons les avantages de la création d'une organisation consacrée essentiellement aux services partagés de TI (OSPTI). Un tel modèle vise l'obtention de certains résultats clés : opérations plus efficaces et efficientes grâce aux économies d'échelle et à la normalisation, gains de productivité, responsabilités plus claires, prise de décisions opportune et fondée sur de l'information de gestion cohérente, et niveaux de service communs et plus uniformes dans l'ensemble du gouvernement. Afin d'atteindre ces résultats, le Ministère s'efforcera :

- de délaisser la démarche ministérielle en matière de TI pour adopter une démarche pangouvernementale afin d'augmenter la qualité et la disponibilité des données, de réduire le double emploi et les coûts et d'améliorer la gestion des programmes et des fonctions internes;
- d'augmenter la proportion des services partagés de TI à la fois dans les services d'infrastructure de la TI et dans les modes de prestation de services externes à l'intention de la population canadienne;
- de réaliser des économies d'échelle dans l'achat et l'impartition des services de TI;
- d'établir des modèles opérationnels durables pour la Voie de communication protégée et l'Initiative des services de voyage partagés;
- de renforcer les pratiques internes de GI-TI;
- de soutenir les engagements pris envers la transformation des activités.

3. Soutien du programme stratégique du gouvernement

TPSGC est en mesure de soutenir le programme stratégique du gouvernement et les priorités de gestion pangouvernementales tout en réalisant des économies et en offrant des services de qualité, à la satisfaction de ses intervenants. En particulier, le Ministère appuie le programme de responsabilisation du gouvernement au moyen de sa première priorité, le renforcement de la responsabilisation et de la transparence, en contribuant à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du plan d'action connexe, TPSGC appuie indirectement les engagements pris par le gouvernement (p. ex. les baisses

Le Ministère :

- veillera à l'équité et à la transparence des activités d'approvisionnement du gouvernement;
- réalisera les économies prévues sur les achats de 2,5 milliards de dollars en cinq ans, à compter de 2005-2006;
- utilisera son pouvoir d'achat regroupé pour favoriser l'innovation et accroître la productivité au sein de l'économie;
- améliorera la fonction d'approvisionnement en réduisant le temps de transaction de 50 % et les coûts d'administration de 10 %;
- établira des conseils de biens et de services interministériels chargés d'élaborer des stratégies d'approvisionnement pangouvernementales sur mesure pour les principaux biens et services;
- mettra en œuvre un système électronique automatisé d'achat et de suivi des données;
- facilitera la participation continue des petites et moyennes entreprises aux occasions de marchés du gouvernement fédéral.

Renouvellement des biens immobiliers

La stratégie de renouvellement des biens immobiliers mise sur une démarche pangouvernementale de planification et de gestion améliorées, sur des gains en efficience accrus dans la prestation des services et sur la gestion efficiente et écologique du portefeuille. À long terme, notre objectif consiste à réaliser des économies nettes de 925 millions de dollars en cinq ans, dont au moins 90 % proviendront des niveaux de référence de TPSGC.

Le secteur d'activité des Biens immobiliers lancera un programme général de transformation des activités en élaborant et en mettant en œuvre des démarches cohérentes et méthodiques qui se feront l'écho des pratiques normalisées de l'industrie. Il devra harmoniser les processus, les ressources humaines et les systèmes avec la nouvelle stratégie. Voici certains de nos principaux engagements :

- Améliorer la gestion de notre portefeuille immobilier, notamment grâce à des démarches novatrices en matière de location à plus long terme.
- Mettre en œuvre une démarche plus rationnelle quant à l'utilisation des locaux.
- Économiser 150 millions de dollars en 2006-2007.
- Appliquer rigoureusement les normes d'utilisation et d'aménagement des locaux.
- Poursuivre la stratégie de répartition des locaux entre l'Ontario et le Québec au sein de la Stratégie de gestion des locaux pour le secteur de la capitale nationale (rapport de 75/25).
- Réorienter la gouvernance des projets et continuer d'améliorer l'exécution de ceux-ci, en prêtant une attention accrue aux principaux clients et aux projets d'envergure.
- Améliorer les pratiques de gestion.
- Publier une demande de propositions pour des services consultatifs financiers afin d'obtenir, auprès du secteur privé, des recommandations novatrices et utiles qui permettront à TPSGC de relever les défis auxquels il doit faire face dans la gestion des biens immobiliers appartenant à l'État.
- Définir et réaliser des gains en efficience dans la gestion du programme et la prestation des services immobiliers, avec la collaboration des syndicats et des principaux intervenants;
- Gérer les frais généraux avec une efficience accrue.

Services partagés de TI

Le programme de transformation des activités du Ministère prend appui sur trois piliers, parmi lesquels figure la vision des Services d'infotechnologie : devenir le centre d'expertise pour la prestation de services partagés de technologie de l'information au gouvernement. Nous avons comme objectif de faciliter la transformation du mode de fonctionnement du gouvernement en adoptant une démarche pangouvernementale de services partagés de TI.

qui démontrent aux Canadiens et aux Canadiennes qu'ils en ont pour leur argent.

En vue de concrétiser cette transformation, des initiatives particulières seront réalisées dans les principaux domaines suivants :

- Transformation des approvisionnements (Achats plus judicieux).
- Renouvellement des biens immobiliers.
- Services partagés de TI.

TPSGC a créé la Direction générale de la transformation stratégique afin d'établir une démarche de transformation centrée davantage sur les résultats et de renforcer la coordination et la surveillance ministérielles de la transformation de nos activités essentielles.

Tout au long du processus de transformation des activités, TPSGC est déterminé à soutenir les programmes et les priorités du gouvernement en offrant aux ministères et aux organismes clients, en continu et à point nommé, des services de qualité dont la quantité et les prix sont adéquats.

Transformation des approvisionnements (Achats plus judicieux)

À titre d'acheteur central du gouvernement, TPSGC achète chaque année des biens et des services d'une valeur moyenne de plus de 10 milliards de dollars. Ces quelque 60 000 transactions représentent environ 80 % des achats du gouvernement. Dans le cadre du programme des approvisionnements, nous délaissons la gestion des transactions individuelles pour nous orienter davantage vers une démarche de gestion stratégique et de surveillance du processus d'achat.

En mai 2005, à la suite de modifications législatives, des responsabilités et des pouvoirs accrus ont été conférés au ministre de TPSGC relativement à l'acquisition et à la prestation de services, y compris les services de construction, pour le compte des ministères et des organismes. TPSGC poursuivra sa collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'établir les conditions nécessaires à l'application de ces pouvoirs. La participation de l'ensemble du gouvernement est essentielle à la réalisation des économies minimales visées. Pour mettre en œuvre une stratégie d'approvisionnement pangouvernementale, il faut tenir compte de facteurs comme le développement durable, le développement économique autochtone et l'incidence des activités d'achat sur les petites et moyennes entreprises (PME) et sur les régions.

Les activités d'approvisionnement du gouvernement seront gérées de façon à promouvoir une responsabilisation et une transparence accrues, conformes à l'esprit de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du plan d'action connexe.

TPSGC – Approvisionnements

- La loi ministérielle a été modifiée et confère maintenant au ministre de TPSGC la responsabilité pleine et exclusive de l'approvisionnement en biens et en services.
- Les activités d'approvisionnement visent entre autres les études de marché, la planification des produits, les demandes de soumissions, l'évaluation et la sélection des fournisseurs ainsi que la négociation, l'attribution et l'administration des contrats.
- TPSGC s'assure notamment que les contrats sont correctement exécutés, conformément aux modalités convenues en ce qui a trait au calendrier, aux coûts et au rendement.
- TPSGC conclut 9 % de tous les contrats gouvernementaux, mais ces contrats représentent 89 % de la valeur totale des achats faits par le gouvernement.
- Les principaux biens et services comprennent :
  - les ordinateurs et les logiciels d'usage général;
  - les services de traitement de l'information et de télécommunications;
  - le matériel de communication et les services d'édition.



En 2006-2007, le Ministère :

- collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau du contrôleur général à la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne du CT, qui a pris effet le 1er avril 2006;
- appuiera l'établissement du poste de Vérificateur de l'approvisionnement – il est proposé que le Vérificateur soit chargé :
  - de revoir les pratiques d'approvisionnement de l'ensemble du gouvernement;
  - d'examiner certaines plaintes;
  - de gérer un mode alternatif de règlement des conflits; et
  - de présenter un rapport annuel au Parlement.
- adoptera le Code de conduite pour l'approvisionnement, qui regroupera l'ensemble des politiques actuelles du gouvernement en matière de conflit d'intérêts et de lutte contre la corruption et qui s'appliquera à la fois aux fournisseurs et aux fonctionnaires;
- élaborera une nouvelle politique sur le rendement des fournisseurs, qui comprendra des procédures et des normes permettant d'évaluer le rendement des fournisseurs de divers biens et services et d'améliorer les processus de résolution des différends;
- consolidera la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion;
- renforcera la surveillance et la transparence dans l'exécution des programmes et des services au moyen de mesures comme la divulgation proactive des marchés de plus de 10 000 $ et l'affichage des frais de voyage et d'accueil des cadres supérieurs;
- améliorera la gestion des risques, de la vérification et de l'évaluation;
- mettra en œuvre un cadre de gestion financière;
- gérera, coordonnera et soutiendra de manière proactive les rôles et les démarches de TPSGC et du gouvernement du Canada en lien avec l'ancien Programme de commandites :
  - en fournissant des documents et en gérant le paiement des frais juridiques;
  - en appuyant le recouvrement des fonds reçus frauduleusement;
  - en prêtant assistance à la Gendarmerie royale du Canada et à la Sûreté du Québec dans le cadre de leurs enquêtes.

2. Réalisation du programme de transformation des activités

La réalisation des économies de 3,4 milliards de dollars à l'échelle du gouvernement et l'amélioration de la gestion constituent les volets centraux du programme de transformation de TPSGC. Nous dirigeons une vaste initiative de transformation des activités pangouvernementales qui vise à trouver des moyens novateurs de fournir des services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique en matière de biens immobiliers, d'approvisionnements et de technologie de l'information (TI); parallèlement, nous orientons les efforts que le gouvernement déploie pour écologiser ses opérations. Voici les objectifs du programme de transformation :

Les prochaines étapes – La contribution de TPSGC

- Globalement, TPSGC réalisera des économies d'environ 1,2 milliard de dollars, soit 35 % des économies totales de 3,4 milliards de dollars que le gouvernement entend réaliser en cinq ans.
- TPSGC prévoit réaliser des économies allant jusqu'à 24 millions de dollars au cours des deux prochaines années grâce à une productivité accrue.

- Trouver des possibilités d'économies et de gains en efficience dans les processus et réaffecter l'argent épargné aux priorités supérieures du gouvernement.
- Améliorer la responsabilisation et la transparence dans les systèmes de gestion du gouvernement en offrant des programmes et des services qui obtiennent des résultats concrets et

mettre en œuvre avec succès *Les prochaines étapes* et à gérer efficacement les employés, de manière continue, afin d'assurer la réalisation de progrès constants au chapitre des enjeux touchant les ressources humaines, comme l'apprentissage, la diversité, les relations patronales-syndicales et les langues officielles.

Nos priorités

Compte tenu des défis que TPSGC doit relever, nous avons défini les quatre priorités suivantes pour 2006-2007 :

1. Renforcement de la responsabilisation et de la transparence.
2. Réalisation du programme de transformation des activités.
3. Soutien du programme stratégique du gouvernement.
4. Exécution de grands projets d'importance nationale.

1. Renforcement de la responsabilisation et de la transparence

Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à ce que les fonds publics soient liés à des résultats afin d'en assurer l'optimisation, et ils s'attendent à ce que le gouvernement fédéral mette en œuvre des politiques et des programmes qui répondent aux priorités du public. Ils comptent sur l'exécution ouverte, transparente et responsable des programmes gouvernementaux. Ils veulent avoir l'assurance que les programmes et les services sont bien gérés et font fructifier l'argent des contribuables. TPSGC s'est bâti de solides assises et s'efforce toujours d'augmenter sa capacité au chapitre de l'éthique, de la vérification et de la gestion des risques, tout en mettant en œuvre le programme de gestion du gouvernement.

En particulier, le Ministère apportera une importante contribution à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du plan d'action connexe en prenant des mesures à l'égard des dispositions de la *Loi* qui portent sur les sondages, la publicité et les activités d'approvisionnement du gouvernement.

En outre, TPSGC est un des premiers ministères à avoir adopté un programme d'éthique, lequel comprend le Plan d'intégrité en dix points qui définit l'engagement pris par le Ministère envers le renforcement des pratiques fondées sur l'éthique, la nomination d'agents d'éthique dans toutes les directions générales et régions, l'établissement de liens entre les responsabilités, l'intégrité et la rémunération au rendement ainsi que la prestation de formation sur l'éthique dans toute l'organisation. TPSGC s'engage à faire progresser davantage son programme d'éthique en 2006-2007. L'Énoncé des valeurs est en cours de révision afin qu'il illustre mieux les principes et les objectifs du programme de transformation des activités. Le Ministère prévoit engager des discussions avec les fournisseurs sur le rôle des valeurs et de l'éthique dans la gestion de leurs relations d'affaires avec TPSGC.

Conformément aux priorités du Bureau du contrôleur général, TPSGC continue de renforcer sa capacité de vérification interne et accroît notamment l'indépendance du Comité de vérification, de certification et d'éthique grâce à l'ajout de membres de l'extérieur. Par ailleurs, le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR) offre directement au sous-ministre et à l'équipe de la haute direction du Ministère des conseils sur des questions touchant les risques. Le BAPGR est le point de convergence en matière de gestion des risques au Ministère et participe activement à la détermination et à la gestion des risques au sein de l'organisation. Le poste de chef des finances a en outre été créé (sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor); son titulaire est chargé de donner des conseils financiers faisant abstraction de toute responsabilité liée aux programmes ou aux services.

fonction de contrôle appropriée et de rehausser une culture fondée sur les valeurs et l'éthique.

TPSGC œuvre dans un environnement complexe, essentiellement façonné par les priorités du gouvernement; il doit, avec les ministères clients, appuyer la transformation du secteur public. Le gouvernement devient de plus en plus horizontal et intégré, et TPSGC doit relever le défi qui consiste à contribuer activement, avec d'autres ministères, à l'atteinte des résultats stratégiques pangouvernementaux. En particulier, TPSGC joue un rôle central dans l'atteinte des objectifs pangouvernementaux liés à la modernisation de la gestion du secteur public. La participation active des organismes centraux et des ministères homologues permettra à TPSGC d'assurer la réalisation des économies définies dans le programme de transformation des activités qu'il dirige à l'échelle du gouvernement, appelé *Les prochaines étapes.*

TPSGC doit faire une large place à la gestion des relations avec la clientèle et aux pratiques exemplaires s'il veut répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins des ministères et des organismes clients. Les Canadiens et les Canadiennes comptent sur des opérations et des programmes efficients et efficaces, qui génèrent les économies prévues dans l'ensemble du gouvernement et qui assurent la responsabilisation, la transparence et l'intégrité.

Nos employés

Les organisations prospères savent que même les meilleurs plans ne leur serviront à rien si elles ne peuvent compter sur des gens compétents, qualifiés, talentueux et motivés, catalyseurs de la réussite. Dans le marché farouchement concurrentiel d'aujourd'hui, l'existence d'un modèle d'affaires éloquent et de stratégies bien planifiées ne suffit pas. Il importe de disposer d'une stratégie en matière de main-d'œuvre qui correspond bien à la stratégie opérationnelle.

Par conséquent, TPSGC continuera de développer et d'améliorer la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'esprit de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique.* Nous continuerons de consulter nos syndicats et de collaborer avec ceux-ci, de soutenir et de favoriser la résolution informelle précoce des conflits en milieu de travail et d'améliorer la planification intégrée de la GRH en fonction des activités de manière juste, transparente et efficace.

TPSGC connaîtra d'importants changements au cours des trois prochaines années et s'efforcera de mettre en œuvre des moyens novateurs d'offrir des services plus judicieusement, plus rapidement et à moindre coût. Notre capacité de continuer à fournir efficacement des services de qualité supérieure est tributaire du maintien d'un effectif productif, doté de principes, durable et adaptable et de la création d'un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire.

Compte tenu des nombreux défis liés à la GRH auxquels nous sommes confrontés dans le contexte des *Prochaines étapes*, nous avons élaboré un plan de GRH ministériel. Ce plan s'appuie sur les principes suivants :

- Perfectionner d'abord nos employés, puis recruter au besoin afin de disposer des compétences professionnelles et des compétences en gestion nécessaires.
- Assurer la continuité des emplois dans la fonction publique ou ailleurs, dans toute la mesure du possible.
- Mettre l'accent sur les gens et surveiller les progrès accomplis par rapport aux éléments liés à la gestion des ressources humaines du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), y compris la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP).

Chaque principe comporte des stratégies, des mesures et des responsabilités particulières en vue d'aider TPSGC et ses directions générales à

Figure 1 Résumé des dépenses de TPSGC de 2006 à 2009

Programme des services gouvernementaux

Raison d'être – Offrir la meilleure valeur possible au gouvernement et à la population canadienne en fournissant des services communs, centraux et partagés

Résultats stratégiques

Services de qualité | **Saine intendance**

Services gouvernementaux

Service	Dépenses prévues (en millions de dollars)		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Biens immobiliers	2 264	1 948	1 776
Approvisionnements	194	181	184
Technologie de l'information	153	144	144
Receveur général et Rémunération de la fonction publique	185	184	185
Services d'information du gouvernement	50	47	47
Écologisation des opérations gouvernementales	1	1	1
Intégration des affaires	15	17	17
Organismes de service spéciaux	54	57	57
Total des dépenses avant rajustements	**2 916**	**2 579**	**2 411**
Rajustements	17	17	16
Total des dépenses	**2 933**	**2 596**	**2 427**
Total des ETP	**12 043**	**11 919**	**11 868**

Remarque : *Voir la Section III pour obtenir des détails financiers.*

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Figure 2 Économies potentielles pour l'ensemble du gouvernement
(en millions de dollars)

Priorité (nouvelles économies)	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Biens immobiliers	150	150	170	255	300	1 025
Approvisionnements	59	184	513	711	748	2 215
Initiative des services de voyage partagés		20	85	130	140	375
Investissements	(32)	(58)	(46)	(28)	(26)	(190)
Total par année	**177**	**296**	**722**	**1 068**	**1 162**	**3 425**

Remarque : *Pour réaliser des économies de 3,4 milliards de dollars à l'échelle du gouvernement, nous devrons pouvoir compter sur l'engagement ferme de nos ministères homologues et des organismes responsables de l'élaboration des politiques. Les chiffres ont été arrondis au million près.*

transformation des approvisionnements et des biens immobiliers. Il faudra compter sur un supplément d'expertise et apporter des modifications à des politiques, à des règlements et à des lois afin de mettre en œuvre ces initiatives et de soutenir la réalisation des économies prévues dans l'ensemble du gouvernement.

Nos défis

TPSGC doit appliquer des mécanismes de contre-vérification adéquats et renforcer la confiance du public à l'égard des activités du gouvernement en améliorant la responsabilisation, la transparence et l'intégrité et en réduisant le gaspillage. Pour ce faire, nous devons démontrer que nous disposons des outils de gestion interne qui nous permettent de mesurer notre rendement, d'assurer une

Faits saillants

- Le Ministère fournit des locaux à près de 235 000 fonctionnaires partout au Canada et gère plus de 6,7 millions de mètres carrés de locaux dans quelque 1 840 endroits différents.
- Il gère le versement de paiements annuels dont la valeur est supérieure à 460 millions de dollars dans le cadre du Programme des paiements versés en remplacement d'impôts, pour environ 1 300 autorités taxatrices locales.
- Il achète des biens et des services d'une valeur de plus de 10 milliards de dollars et gère 60 000 transactions chaque année.
- Il fournit en direct 130 services du gouvernement fédéral, y compris des services protégés du gouvernement électronique.
- Il traite des mouvements de trésorerie du receveur général de 1,3 billion de dollars, représentant 230 millions de paiements dans 200 pays.
- Il administre la rémunération liée à 293 000 comptes de paye et à 324 000 comptes de pension gouvernementaux.
- Il fournit des services de conseils et de vérification d'une valeur de 100 millions de dollars.
- Il fournit chaque année des services de traduction et d'interprétation dans environ 100 langues, d'une valeur de 260 millions de dollars.
- Il fournit des services de télécommunications et d'informatique d'une valeur de 150 millions de dollars.

traduction, de vérification, de communication et de consultation. TPSGC dirige également l'écologisation des opérations gouvernementales grâce à des initiatives comme l'écologisation des achats.

TPSGC offre ses services en misant sur le professionnalisme, l'innovation, l'efficience et l'efficacité. La bonne gestion des fonds publics est assurée au moyen de mesures de contre-vérification transparentes et indépendantes.

L'Architecture des activités de programme du Ministère est fondée sur deux résultats stratégiques, soit les *services de qualité* et la *saine intendance*.

Services de qualité : TPSGC fournit des services communs, centraux et partagés aux ministères et aux organismes clients.

Saine intendance : TPSGC s'efforce d'optimiser les fonds des contribuables en exerçant une fonction d'assurance de la qualité et en maintenant l'intégrité des services.

Résumé des dépenses et des économies

Le *Résumé des dépenses de TPSGC de 2006 à 2009* (Figure 1) fait état des dépenses du Ministère (c'est-à-dire dans le cadre du Programme des services gouvernementaux) engagées par les huit secteurs d'activité clés : Biens immobiliers, Approvisionnements, Technologie de l'information, Receveur général et Rémunération de la fonction publique, Services conseils et Services d'information du gouvernement, Écologisation des opérations gouvernementales, Intégration des affaires et Organismes de service spéciaux.

En plus d'assurer la prestation courante de ses services, TPSGC est déterminé à diriger les efforts pangouvernementaux de réduction des coûts liés aux achats et aux biens immobiliers. TPSGC planifie et dirige des initiatives s'échelonnant sur cinq ans, lesquelles devraient produire, à l'échelle du gouvernement, des économies de 3,4 milliards de dollars découlant essentiellement des approvisionnements et des biens immobiliers. Les prévisions d'économies s'élèvent à environ 2,5 milliards de dollars quant aux approvisionnements, et à environ 925 millions quant aux biens immobiliers.

La Figure 2 présente un résumé des économies prévues et des investissements nécessaires à leur réalisation.

Afin de réaliser ces économies, TPSGC prévoit investir jusqu'à 190 millions de dollars en cinq ans dans des initiatives pour appuyer le programme de

APERÇU DU MINISTÈRE

Notre raison d'être

Notre raison d'être, c'est d'offrir la meilleure valeur possible au gouvernement et à la population canadienne en fournissant des services communs, centraux et partagés. Grâce aux services essentiels qu'il offre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) permet aux autres ministères et organismes de se concentrer sur la réalisation de leur propre mandat fondamental.

Proposition sur la valeur de TPSGC

TPSGC se consacre essentiellement à des activités qui revêtent une grande importance pour les Canadiens et les Canadiennes, ses clients et principaux intervenants. La proposition sur la valeur de TPSGC se lit maintenant ainsi :

- **Renforcer la gestion et la confiance de la population** – TPSGC appliquera des mécanismes de contre-vérification adéquats afin de renforcer la confiance du public à l'égard des activités du gouvernement en améliorant la responsabilisation, l'efficience et la transparence dans le cadre de ses opérations. En outre, TPSGC est déterminé à réduire le gaspillage, à maintenir des outils de gestion interne qui lui permettent de mesurer son rendement, à assurer une fonction de contrôle appropriée et à rehausser une culture fondée sur les valeurs et l'éthique.
- **Accroître les économies et la productivité** – À titre de fournisseur de services communs, centraux et partagés au gouvernement, TPSGC répondra aux besoins de ce dernier et concevra des stratégies qui permettront de réaliser d'importantes économies et d'améliorer la productivité pour le compte des ministères clients et de la population canadienne.
- **Offrir des services de qualité transformés** – TPSGC offrira à point nommé à ses clients des biens et des services de qualité, dont la quantité et les prix sont adéquats. Parallèlement, il sensibilisera ses intervenants et concevra des cadres afin d'établir un équilibre entre leurs besoins et ceux du gouvernement dans son ensemble.
- **Soutenir le programme stratégique du gouvernement** – TPSGC soutiendra les priorités pangouvernementales, comme les priorités énoncées dans la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe. Pour ce faire, il exercera une saine gestion des sondages et de la publicité du gouvernement, appuiera un vérificateur de l'approvisionnement qui garantira l'équité et la transparence des activités d'approvisionnement du gouvernement et veillera à ce que les petites et moyennes entreprises reçoivent une juste considération dans le cadre des marchés publics. TPSGC est également déterminé à diriger les efforts pangouvernementaux d'écologisation des opérations.
- **Exécuter des grands projets d'importance nationale** – TPSGC fournira des ressources professionnelles et axées sur les résultats pour la gestion et l'exécution de projets complexes et de grande valeur, d'importance nationale.

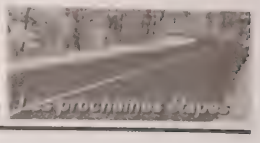
Nos activités

TPSGC a un budget annuel de 4,5 milliards de dollars et emploie quelque 12 000 personnes. Dans les cas pertinents, TPSGC adopte une démarche pangouvernementale pour favoriser l'application de solutions novatrices aux défis qu'il doit relever.

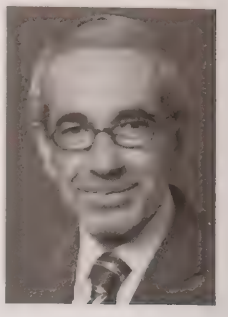
TPSGC est le principal gestionnaire de biens immobiliers, acheteur, banquier et comptable du gouvernement, à qui il offre également des services d'administration des payes et des pensions, de technologie de l'information, de







DÉCLARATION DE LA DIRECTION



Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007 à 2008-2009 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration du *Guide pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités* du Secrétariat du Conseil du Trésor. En effet, il présente une information cohérente, équilibrée et exacte au Parlement :

- en se fondant sur la structure de responsabilisation approuvée du Ministère, représentée dans sa Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG);
- en fournissant une base de reddition de comptes quant aux résultats recherchés ou obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont accordées;
- en faisant état de la situation financière d'après les dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

I. David Marshall
Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

MESSAGE DU MINISTRE



Le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) présente les principaux objectifs du Ministère ainsi que la façon dont nous avons l'intention d'aider le gouvernement du Canada à offrir des services de qualité aux citoyens canadiens.

Notre ministère a commencé à transformer la façon dont le gouvernement mène ses activités et à rechercher des moyens novateurs d'offrir des services de façon plus judicieuse, plus rapide et à moindre coût. Nous faisons des achats plus judicieux, nous réalisons des économies dans le domaine de l'immobilier, nous tirons pleinement profit des systèmes de technologie de l'information et nous écologisons les opérations gouvernementales. De plus, nous adoptons une approche pangouvernementale en matière d'exécution de programmes et de prestation de services. Notre objectif est d'économiser plusieurs milliards de dollars en cinq ans, au profit des contribuables.

Tout en commençant à réaliser ces économies et ces gains en efficience, nous avons défini quatre grandes priorités qui orienteront nos activités pendant la période visée par le rapport : le renforcement de la responsabilisation et de la transparence, la réalisation du programme de transformation des activités, le soutien du programme stratégique du gouvernement et l'exécution de grands projets d'importance nationale comme l'acquisition de matériel de défense et le gouvernement électronique.

Pour ce faire, nous compterons sur les mécanismes de reddition de comptes que nous avons mis en œuvre, y compris l'amélioration de la vérification interne et de la fonction d'évaluation, la coordination de la gestion des risques, la divulgation préventive accrue et l'amélioration des rapports sur les engagements.

Afin d'appuyer les engagements pris par le gouvernement et définis dans la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe, nous nous concentrerons plus particulièrement sur l'utilisation d'un processus d'approvisionnement équitable, ouvert et transparent. Nous veillerons à ce que les petites et moyennes entreprises aient un accès amélioré aux marchés du gouvernement dans toutes les régions du Canada.

Grâce à la collaboration avec les citoyens canadiens, avec nos partenaires du gouvernement et avec les intervenants du secteur privé, nous allons réaliser des économies et réaffecter l'argent épargné aux autres priorités de la population canadienne comme la réduction du fardeau fiscal des travailleurs canadiens, le soutien du choix des parents en ce qui concerne la garde d'enfants et la prestation des soins de santé dont les citoyens ont besoin.

Une saine gestion, des principes d'éthique rigoureux et un respect profond de l'argent durement gagné par les citoyens canadiens sont au cœur de nos activités. Je suis impatient de travailler avec les employés de TPSGC afin de répondre aux attentes que la population canadienne nourrit à tous ces égards.

L'honorable Michael M Fortier





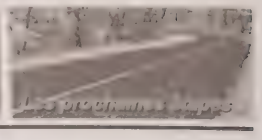


Tableau 8.4 – Fonds renouvelable des services optionnels 95
Tableau 8.5 – Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique 96
Tableau 8.6 – Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada 97
Tableau 8.7 – Fonds renouvelable du Bureau de la traduction 98
Tableau 9 – Frais d'utilisation 98
Tableau 10 – Renseignements sur les dépenses de projets 99
Tableau 11 – Rapport d'étape sur les grands projets de l'État 101
Tableau 12 – Renseignements sur les programmes de paiements de transfert 103
Tableau 13 – Autres formes de prestation de services 103
Tableau 14 – Initiatives horizontales 104
Tableau 15 – Stratégie de développement durable 105
Tableau 16 – Vérifications internes et évaluations 107

Section IV – Autres sujets d'intérêt

Personnes-ressources 109
Sites Web connexes 109





TABLE DES MATIÈRES

Message du ministre i
Déclaration de la direction ii

Section I – Aperçu du Ministère

Notre raison d'être 1
Nos activités 1
Résumé des dépenses et des économies 2
Nos défis 3
Nos employés 4
Nos priorités 5
Renforcement de la responsabilisation et de la transparence 5
Réalisation du programme de transformation des activités 6
Soutien du programme stratégique du gouvernement 9
Exécution de grands projets d'importance nationale 10
Nouvelles priorités pour la population canadienne 10

Section II – Activités de programme

Introduction 13
Biens immobiliers 15
Approvisionnements 23
Technologie de l'information 33
Receveur général et Rémunération de la fonction publique 40
Services conseils et Services d'information du gouvernement 48
Écologisation des opérations gouvernementales 56
Intégration des affaires 62
Organismes de service spéciaux 66
Gestion ministérielle 77

Section III – Information additionnelle

Introduction 83
Organigramme 83
Nos dépenses 84
Tableau 1 – Dépenses ministérielles prévues par résultat stratégique 84
Tableau 2 – Services par activité de programme 87
Tableau 3 – Crédits et éléments législatifs présentés dans le Budget principal des dépenses 89
Tableau 4 – Coût des services reçus à titre gracieux 89
Tableau 5 – Dépenses en capital par activité de programme 90
Tableau 6 – Prêts, investissements et avances par activité de programme 90
Tableau 7 – Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles 91
Tableau 8.1 – Fonds renouvelable des Services immobiliers 93
Tableau 8.2 – Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers 94
Tableau 8.3 – Fonds renouvelable de la production de défense 94

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS



BUDGET DES DÉPENSES

2006-2007

L'honorable Michael M Fortier
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Receveur général du Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Public Works and Government Services Canada

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-60
ISBN 0-660-63043-5

BUDGET DES DÉPENSES

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada

ESTIMATES

RCMP External Review Committee

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

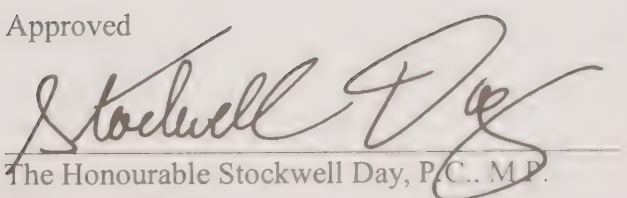
Catalogue No.: BT31-2/2007-III-83
ISBN 0-660-63041-9

RCMP
EXTERNAL REVIEW
COMMITTEE

2006-2007
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved



The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.
Minister of Public Safety
(Public Safety and Emergency Preparedness)

Table of Contents

Section I - Overview 1
Chair's Message 1
Management Representation Statement 2
Summary Information 3
Committee's Plans and Priorities 4

Section II - Analysis of Program Activities by Strategic Outcome 7
Logic Model 7
Analysis by Program Activity 8
Program Activity 1 8
Program Activity 2 9

Section III - Supplementary Information 11
Organizational Information 11
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents 12
Table 2: Program Activities 13
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates 13
Table 4: Services Received Without Charge 14
Table 5 : Internal Audits or Evaluations 14
Table 6 : References 15

Section I - Overview

Chair's Message

The RCMP External Review Committee (the "Committee") reviews grievance, disciplinary and discharge and demotion cases that are referred to it, and provides findings and recommendations to assist the RCMP Commissioner in making decisions that are fair and well-informed. In doing this, the Committee aims to positively influence the manner in which labour relations issues are addressed within the RCMP.

The Committee has two program activities: to conduct independent, timely, fair and impartial case reviews leading to the provision of quality findings and recommendations, and to disseminate information on the role of the Committee and its findings and recommendations, as well as on relevant legal principles.

The Committee's focus is always on providing timely quality case reviews. However, over the past year, the Committee also made significant improvements in its management responsibilities, and it met all government requirements to improve accountability and transparency in its operations. As well, following a question raised by the Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar regarding amalgamation with another agency, the Committee provided information and observations on its distinct mandate in a written submission.

Over the present planning period, once again the Committee's main priority will be to maintain the quality of its case reviews while improving efficiency. Other areas of priority over the next three years will be to sustain a work environment that encourages skills and career development; minimize corporate risks; maintain its outreach; and implement performance measurement. I look forward to the challenges that lie ahead, and I am very appreciative of the commitment and enthusiasm of all of my Committee colleagues.

Sincerely,

Catherine Ebbs

Catherine Ebbs
Chair

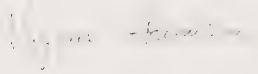
July 13, 2006

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the RCMP External Review Committee.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the Committee's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



Virginia Adamson
Executive Director and Senior Counsel (Acting)

July 13, 2006

Summary Information

Reason for existence

The RCMP External Review Committee is an independent and impartial agency that aims to promote fair and equitable labour relations within the RCMP, in accordance with applicable principles of law. To this end the Committee conducts an independent review of appeals in disciplinary and discharge and demotion matters, as well as certain categories of grievances that can be referred to it pursuant to s. 33 of the *RCMP Act* and s. 36 of the *RCMP Regulations*.

Financial Resources ($thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
895	896	896

Human Resources (FTEs)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
6	6	6

The Committee's Priorities

	Type	Planned Spending ($thousands)		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
1. Focus on quality of case review and reduction of backlog	Ongoing	535	536	536
2. Maintain optimum environment for ERC staff	Ongoing	67	67	67
3. Ongoing evaluation of operations	Ongoing	67	67	67
4. Formalize outreach and raise awareness of the ERC's work	Ongoing	226	226	226

The Committee's Plans and Priorities

Operating Environment

The RCMP External Review Committee (the "Committee") is an independent and arms length labour relations tribunal established by Part II of the *Royal Canadian Mounted Police Act* (the "*Act*"). The mandate of the Committee is to review grievance, disciplinary and discharge and demotion cases referred to it by the Royal Canadian Mounted Police (the "RCMP"), and provide recommendations on these cases to the RCMP Commissioner. The Committee's case reviews contribute to the need to ensure transparency, fairness, impartiality and independence in the internal RCMP labour relations process.

The Committee has one member who is both the Chair and Chief Executive Officer. She has been appointed by the Governor in Council for a term of three years, starting November 1, 2005. Under the *Act*, anyone who sits on the Committee cannot be a member or former member of the RCMP.

After consideration of all the issues in a case review, the Chair of the Committee provides findings and recommendations to the RCMP Commissioner, who is the final decision-maker in the internal process, and to the parties. The RCMP Commissioner must consider the Committee's recommendations. If he decides not to follow them, the law requires that in his reasons, he give an explanation for not doing so.

The Committee does not have authority to initiate reviews; the cases must be referred to it by the RCMP Commissioner. The *Act* sets out the types of cases that require Committee review. The Committee must always be prepared to respond to fluctuations in workload, as it has no control from year to year over the number of cases that are referred to it. However, in the last three years, there has been a marked increase in the number of cases referred to the Committee.

The Committee has adopted a number of case management practices to ensure that its review process is well managed, to enhance the quality of its findings and recommendations. It has also developed internal practices toward the more timely issuance of recommendations to the Commissioner.

As part of its outreach function, the Committee issues a quarterly *Communiqué* and provides updates of findings and recommendations issued by the Chair. Staff have met with the RCMP Professional Standards and External Review Directorate of the RCMP, which plays a key role in the administration of the grievance and disciplinary and discharge and demotion process internal to the RCMP. Annual meetings are also held with members of the RCMP staff relations representatives program, who are also regular and civilian members of the RCMP. Committee staff also inform themselves of the work

done by members of the RCMP through visits to RCMP detachments and training centres; and have also engaged in training and orientation sessions with the RCMP.

In addition, this year, the Committee was called upon to make a submission to the Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar, following a question about the potential for amalgamation of the Committee with another agency. The Committee addressed a number of issues related to this question. The submission provided an opportunity to educate individuals regarding the Committee's role and provide observations generally concerning the Committee's mandate.

The Committee has had increasing demands upon it due to central agency reporting requirements. It has been dedicated to meeting these demands and thereby providing greater accountability and transparency in its operations.

The Committee has met the essential requirements of the new *Public Service Modernization Act*. In addition, again to increase transparency in the workplace, the Committee has updated its practices and policies, consolidated them and made them electronically available to all staff. This has been a collaborative process with all staff and the manual provides an important resource, both for program and operational purposes.

The Committee has developed an evaluation plan. It engaged in a risk management exercise and the development of a corporate risk profile. The Committee has also participated in the small agencies network (SAAN), which provides opportunities for sharing of information and practices, and to discuss issues of common concern. The network provides a common voice to Central and Common Service Agencies in respect to small agency issues.

Through its management activities, the Committee has identified a number of priorities for its program activities. The areas identified are consistent with the ongoing priorities identified in the last planning period. These include minimizing risks in case review; maintaining an optimum work environment for staff of the Committee; ensuring the ongoing evaluation of its operations to maximize its efficiency; and ensuring outreach to its stakeholders and a formal outreach plan.

Priorities and Plans

1. Focus on quality of case review and reduction of backlog *(ongoing)*

The Committee will continue to focus on effectiveness and quality of its case management process. Quality and expeditious case review continues to be the ongoing priority in meeting its primary statutory duty. This focus also highlight the need to manage the backlog of cases, should more resources become available.

The Committee will monitor the ways in which it has improved efficiencies in these areas and continue to examine ways to better streamline the process. Given the size of the agency and its considerable workload, it is an ongoing priority of the Committee to improve its effectiveness in these areas. In addition, the Committee will continue to ensure that its research tools are up to date and that staff have the resources and training needed to conduct quality case reviews.

Over the past three years, the number of cases before the Committee has increased, without a concomitant increase in resources. The Committee will examine whether additional human resources can be acquired in the short or longer term to address the current backlog; and whether other additional resources, such as electronic information management technology could facilitate the delivery of its cases.

2. Maintain optimum environment for ERC staff *(ongoing)*

As part of its commitment to public service modernization, the Committee will develop strategies to maintain a positive working environment for all employees. It will ensure that indeterminate positions at the Committee are filled. It will also hold regular meetings and ensure a variety of ways to encourage collegiality, dialogue and discussion. It will consult staff and seek their input on workplace policies and practices. It will continue to provide time and resources towards training and education that enhance skills needed and contribute toward staff meeting short and longer term career objectives.

3. Ongoing evaluation of operations *(ongoing)*

The Committee has been able to evaluate its performance through the delivery of findings and recommendations and other measurable factors and will continue with its implementation of its performance measurement strategy. In the 2005-06 fiscal year, the Committee developed an evaluation plan and also researched other factors to be taken into account in evaluating the work that it does as a quasi-judicial tribunal. Furthermore, the Committee is approaching its twentieth year anniversary, having begun its operations in 1987. This important juncture offers an opportunity to review its role in a more comprehensive manner. In this context, the Committee plans to initiate a review of its service standards, the effectiveness of its outreach to stakeholders, and other relevant issues that pertain to its mandate.

4. Formalize outreach and raise awareness of the ERC's work *(ongoing)*

The Committee is committed to making information about its findings and recommendations publicly available through its website, and through the quarterly publication of its *Communiqué*. In addition, requests for information will be answered as quickly as possible. The Committee will also continue its ongoing meetings with its stakeholders in the RCMP. Furthermore, the Committee will develop a more formalized outreach strategy, through consultation and evaluation of its work.

Section II - Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Logic Model

In 2004, the entire staff of the Committee participated in an exercise to develop a performance measurement strategy and adopted for its guidance the following logic model:

Inputs	Financial Resources (Budget: $790,000) People (6 FTEs)
Activity	1. Independent, timely, fair and impartial case review leading to the provision of quality findings and recommendations in all cases referred to the Committee.
	2. Dissemination of information on the role of the Committee and its findings and recommendations, as well as on relevant legal principles.
Outputs	Activity 1 Findings and Recommendations reports for each case reviewed that are independent, timely, fair and impartial. (The recipients of the Committee's reports include the Commissioner of the RCMP (through the Professional Standards and External Review Directorate) and the parties; the RCMP community at large and the public have access to summaries of each report.)
	Activity 2 Communication Tools (*Communiqué)*, a quarterly publication; Annual Report; Website; presentations and information sessions; responses to information requests; TBS reports)
Immediate Outcomes	Activity 1 The recipients of the Committee's reports and report summaries have a full understanding of the Committee's rationale for its findings and recommendations in all cases.
	Activity 2 The RCMP community at large, and the public in general, are informed about the Committee's role and its decisions, and learn more about relevant legal principles.
Intermediate Outcomes	Activity 1 All recipients of the Committee's reports of findings and recommendations and the summaries of such reports are better informed because of the independent recommendations received from the Committee, and use this knowledge in making decisions in labour relations matters.
	Activity 2 RCMP Users of the Committee's communication tools are more informed when participating in the RCMP labour relations procedures and more aware of applicable law, regulations and policies. Non-RCMP users of the Committee's communication tools increase their understanding of the RCMP internal management process in particular, and relevant legal principles in general.
Ultimate Outcome (Strategic Outcome)	**The RCMP External Review Committee aims to positively influence the manner in which labour relations issues are addressed within the RCMP.**

Analysis by Program Activity

In order to work towards achieving its strategic outcome, the Committee carries on two primary activities.

Program Activity 1: Independent, timely, fair and impartial case review leading to the provision of quality findings and recommendations in all cases referred to the Committee

Expected Result	All recipients of the Committee's reports of findings and recommendations and the summaries of such reports are better informed because of the independent recommendations received from the Committee, and use this knowledge in making decisions in labour relations matters
Indicator	Extent to which the Committee recommendations are utilized, as measured by information about issues raised by the Committee that have led to changes in RCMP labour relations practices, policies or procedures.
Data Source	Report on interviews/internal file review
Frequency	Annually
Actual	tbd
Effective Date for Actual Value	tbd
Target	tbd

The Committee Chair can dispose of matters referred to the Committee by the RCMP either on the basis of the material in the record or following a hearing. In conducting its review of matters referred to it, the Committee attempts to achieve a balance amongst the many complex and different interests involved while ensuring that the principles of administrative and labour law are respected and the remedial approach indicated by the *RCMP Act* is followed. In each case, the Committee must consider the public interest and ensure that members of the RCMP are treated in a fair and equitable manner.

The Committee's focus on effectiveness and efficiency in both its case review process and management functions will assist it to achieve this result.

Financial Resources for Program Activity 1 ($thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
669	670	670

Human Resources for Program Activity 1 (FTEs)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4	4	4

Program Activity 2: Dissemination of information on the role of the Committee and its findings and recommendations, as well as on relevant legal principles

Expected Result	RCMP Users of the Committee's communication tools are more informed when participating in the RCMP labour relations procedures and more aware of applicable law, regulations and policies. Non-RCMP Users of the Committee's communication tools increase their understanding of the RCMP internal management process in particular, and relevant legal principles in general.
Indicator	Total number of people reached through the RCMP ERC Communication tools; number of hits on website
Data Source	RCMP ERC website; distribution lists; internal tracking system for information requests
Frequency	Annually
Actual	tbd
Effective Date for Actual Value	tbd
Target	tbd

The Committee ensures that its findings and recommendations in each case are clearly explained for the parties and the RCMP Commissioner. Summaries of the findings and recommendations in each case, as well as articles of interest and information on related

issues, are distributed widely through a quarterly publication (*Communiqué*), as well as through timely inclusion on the ERC website and preparation of the annual report and other documents of government accountability.

The Committee strives to make information available in a timely and accessible way, again with the overriding objective of influencing in a positive way the RCMP labour relations environment, and contributing knowledge and ideas to the disciplines of administrative and labour law.

Financial Resources for Program Activity 2 ($thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
226	226	226

Human Resources for Program Activity 2 (FTEs)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
2	2	2

Organizational Information

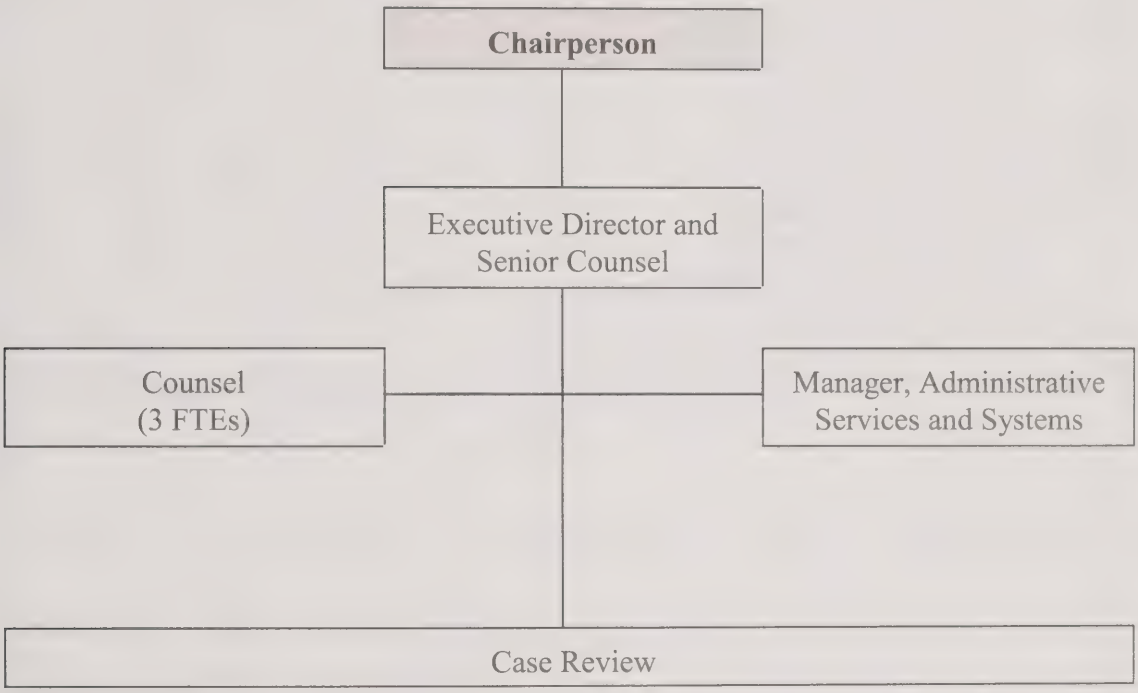


Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Program Activity				
1. Independent, timely, fair and impartial case review leading to the provision of quality findings and recommendations in all cases referred to the Committee	658	**669**	670	670
2. Dissemination of information on the role of the Committee and its findings and recommendations, as well as on relevant legal principles	221	**226**	226	226
Budgetary Main Estimates (gross)	879	**895**	896	896
Less: Respendable revenue	0	**0**	0	0
Total Main Estimates	879	**895**	896	896
Adjustments:				
Supplementary Estimates:				
- Carry forward	38	**0**	0	0
Other:				
- TB Vote 15	17	**0**	0	0
- Employee Benefit Plan (EBP)	3	**0**	0	0
Total Adjustments	*58*	***0***	*0*	*0*
Total Planned Spending	937	**895**	896	896
Less: Non respendable revenue	0	**0**	0	0
Plus: Cost of services received without charge	114	**138**	138	138
Net Cost of Program	1051	**1033**	1034	1034
Full Time Equivalents	6	**6**	6	6

Table 2: Program Activities

2006-2007 (thousands of dollars)		
Program Activity	**Operating**	**Total Planned Spending**
1. Independent, timely, fair and impartial case review leading to the provision of quality findings and recommendations in all cases referred to the Committee	669	669
2. Dissemination of information on the role of the Committee and its findings and recommendations, as well as on relevant legal principles	226	226
Total	**895**	**895**

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2006-2007 (thousands of dollars)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	**Current Main Estimates**	Previous Main Estimates
75	Program expenditures	**790**	772
(S)	Contributions to employee benefit plans	**105**	107
	Total for the Committee	**895**	**879**

Table 4: Services Received Without Charge

(thousands of dollars)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	94
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds) Employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures paid by TBS	44
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	0
Other	0
2006-2007 Services received without charge	**138**

Table 5 : Internal Audits or Evaluations

Internal Audits or Evaluations
1. Participating in a One Pass Planning exercise with the Office of the Auditor General pertaining to an overall One Pass Planning for Public Safety and Emergency Preparedness Canada *Start date:* January 2006 *Completion date:* unknown
2. The Committee is in the process of an audit by the Office of the Auditor General as part of the ongoing Small Agencies audit. *Start date:* January 2006 *Completion date:* unknown

Table 6 : References

RCMP External Review Committee P.O. Box 1159, Station B Ottawa, ON K1P 5R2 Tel: (*613*) 998-2134 Fax: (*613*) 990-8969 Web Site: www.erc-cee.gc.ca E-mail: org@erc-cee.gc.ca	RCMP External Review Committee Annual Report RCMP External Review Committee *Communiqué*

Tableau 6 : Références

Comité externe d'examen de la GRC C.P. 1159, Succ. « B » Ottawa (Ontario) K1P 5R2 Tél. : (*613*) 998-2134 Téléc. : (*613*) 990-8969 Site Web : www.erc-cee.gc.ca Courriel : org@erc-cee.gc.ca	Rapport annuel du Comité externe d'examen de la GRC *Communiqués* du Comité externe d'examen de la GRC

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	94
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (sauf les fonds renouvelables). Contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés et dépenses payées par le SCT	44
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice	0
Autres	0
Total des services reçus à titre gracieux en 2006-2007	**138**

Tableau 5 : Vérifications internes et évaluation

Vérifications internes et évaluation
1. Participer à un exercice de planification unique avec le concours du Bureau du vérificateur général au sujet d'une planification unique globale pour Sécurité publique et Protection civile Canada. *Date de début :* janvier 2006 *Date de clôture :* inconnue
2. Le Comité externe fait l'objet d'une vérification par le Bureau du vérificateur général, dans le cadre de la vérification continue des petits organismes. *Date de début :* janvier 2006 *Date de clôture :* inconnue

Tableau 2 : Programme par activité

2006-2007 (en milliers de dollars)		
Activité de programme	**Fonctionnement**	**Total des dépenses prévues**
1. Examen indépendant, opportun, équitable et impartial des cas, menant à la formulation de conclusions et de recommandations judicieuses dans tous les cas renvoyés devant le Comité externe	669	669
2. Diffusion de renseignements sur le rôle du Comité externe et sur ses conclusions et recommandations, ainsi que sur les principes juridiques pertinents	226	226
Total	**895**	**895**

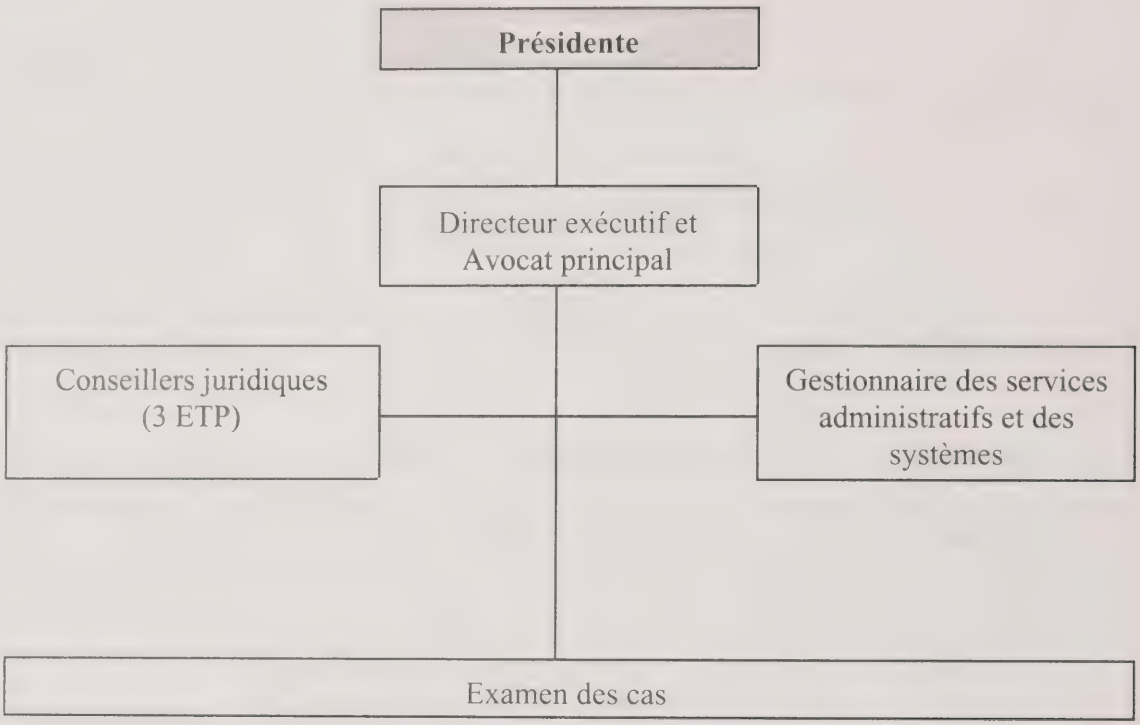
Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses

2006-2007 (en milliers de dollars)			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	**Budget principal actuel**	Budget précédent
75	Dépenses de programme	**790**	772
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	**105**	107
	Total pour le Comité externe	**895**	**879**

Tableau 1 : Dépenses prévues du Comité externe et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activité de programme				
1. Examen indépendant, opportun, équitable et impartial des cas, menant à la formulation de conclusions et de recommandations judicieuses dans tous les cas renvoyés devant le Comité externe	658	**669**	670	670
2. Diffusion de renseignements sur le rôle du Comité externe et sur ses conclusions et recommandations, ainsi que sur les principes juridiques pertinents	221	**226**	226	226
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	879	**895**	896	896
Moins : Revenus disponibles	0	**0**	0	0
Total du Budget principal des dépenses	879	**895**	896	896
Rajustements :				
Budget supplémentaire des dépenses - Report du Budget de fonctionnement	38	**0**	0	0
Autre :				
- Crédit 15 du CT	17	**0**	0	0
- Régime d'avantages sociaux des employés	3	**0**	0	0
Total des rajustements	*58*	***0***	*0*	*0*
Dépenses nettes prévues	937	**895**	896	896
Moins : Revenus non disponibles	0	**0**	0	0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	114	**138**	138	138
Coût net du programme	1051	**1033**	1034	1034
Équivalents temps plein	6	**6**	6	6

Renseignements sur l'organisation



Le Comité externe veille à ce que ses conclusions et ses recommandations applicables à chaque cas soient expliquées clairement aux parties en cause et au commissaire de la GRC. Les résumés de ces conclusions et de ces recommandations, ainsi que les articles d'intérêt et les renseignements sur des questions connexes sont largement distribués au moyen d'une publication trimestrielle (*Communiqué*), de même que sur le site Web du CEE, dans son rapport annuel et dans d'autres documents respectant l'obligation gouvernementale de rendre des comptes.

Le Comité externe s'efforce de mettre les renseignements à la disposition des intéressés, au moment opportun et de manière accessible, tout en respectant l'objectif absolu d'exercer une influence positive sur le milieu des relations de travail de la GRC et de communiquer des connaissances et des idées aux responsables du droit administratif et du droit du travail.

Ressources financières pour l'activité de programme 2 (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
226	226	226

Ressources humaines pour l'activité de programme 2 (ETP)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
2	2	2

En insistant sur l'efficacité et l'efficience du processus d'examen des cas et des fonctions de gestion, le Comité externe s'emploiera à atteindre ce résultat.

Ressources financières pour l'activité de programme 1 (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
669	670	670

Ressources humaines pour l'activité de programme 1 (ETP)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4	4	4

Activité de programme 2 : Diffusion de renseignements sur le rôle du Comité externe et sur ses conclusions et recommandations, ainsi que sur les principes juridiques pertinents.

Résultats prévus	À la GRC, les utilisateurs des outils de communication du Comité externe sont mieux informés lorsqu'ils participent aux procédures régissant les relations de travail à la Gendarmerie et connaissent mieux les dispositions législatives, les dispositions réglementaires et les politiques pertinentes. À l'extérieur de la GRC, les utilisateurs des outils de communication du Comité externe comprennent mieux le processus de gestion interne de la GRC et, en général, les principes juridiques pertinents.
Indicateur	Nombre total de personnes jointes avec les outils de communication du CEE de la GRC; nombre de visites du site Web.
Source de données	Site Web du CEE de la GRC; listes de diffusion; système de suivi interne des demandes d'information.
Fréquence	Une fois par année
Données réelles	À déterminer
Date d'entrée en vigueur de la valeur réelle	À déterminer
Objectif	À déterminer

Analyse par activité de programme

Afin d'atteindre ses résultats stratégiques, le Comité externe exécute deux activités principales.

Activité de programme 1 : Examen indépendant, opportun, équitable et impartial des cas, menant à la formulation de conclusions et de recommandations judicieuses dans tous les cas renvoyés devant le Comité externe

Résultats prévus	Tous les destinataires des rapports sur les conclusions et les recommandations du Comité externe et des sommaires de ces rapports sont mieux informés grâce aux recommandations indépendantes reçues du Comité externe et utilisent ces connaissances pour prendre des décisions concernant les relations de travail.
Indicateur	Mesure dans laquelle les recommandations du Comité externe sont utilisées, comme on peut le mesurer avec les renseignements sur les questions soulevées par le Comité externe qui conduisent à des changements dans les pratiques, les politiques ou les procédures concernant les relations de travail à la GRC.
Source de données	Rapport sur l'examen des entrevues et des dossiers internes
Fréquence	Une fois par année
Données réelles	À déterminer
Date d'entrée en vigueur de la valeur réelle	À déterminer
Objectif	À déterminer

La présidente du Comité externe peut statuer sur des questions soumises au Comité externe par la GRC, soit en se fondant sur les documents versés au dossier, soit à la suite d'une audience. Dans l'exécution de son travail d'examen, le Comité externe tente d'assurer un équilibre entre des intérêts tout aussi complexes que variés, tout en veillant à ce que les principes du droit administratif et du travail et les recours prévus par la *Loi sur la GRC* soient respectés. Dans chaque cas, il doit tenir compte de l'intérêt public et assurer le respect du droit des membres de la GRC à un traitement équitable et juste.

Section II - Analyse des activités de programme par objectif stratégique

Modèle logique

En 2004, tous les employés du Comité externe ont participé à un exercice visant à élaborer une stratégie de mesure du rendement, et le Comité externe a adopté, pour sa gouvernance, le modèle logique suivant :

Intrants	Ressources financières (budget : 790 000 $) Personnel (6 ETP)
Activité	1. Examen indépendant, opportun, équitable et impartial des cas, menant à la formulation de conclusions et de recommandations judicieuses dans tous les cas renvoyés devant le Comité externe.
	2. Diffusion de renseignements sur le rôle du Comité externe et sur ses conclusions et recommandations, ainsi que sur les principes juridiques pertinents.
Extrants	Activité 1 Rapports sur les conclusions et les recommandations pour chaque cas examiné qui sont indépendants, opportuns, équitables et impartiaux. (Au nombre des destinataires des rapports du Comité externe, mentionnons le commissaire de la GRC [par l'entremise de la Direction des normes professionnelles et des examens externes] et les parties intéressées; la GRC dans son ensemble et le public ont accès à un résumé de chaque rapport.)
	Activité 2 Outils de communication (*Communiqué*, une publication trimestrielle; rapport annuel; site Web; présentations et séances d'information; réponses aux demandes d'information; rapports au SCT).
Résultats immédiats	Activité 1 Les destinataires des rapports complets et sommaires du Comité externe comprennent très bien les motifs invoqués par le Comité externe pour justifier ses conclusions et ses recommandations dans tous les cas.
	Activité 2 L'ensemble de la GRC et le grand public sont informés au sujet du rôle et des décisions du Comité externe et en apprennent davantage relativement aux principes juridiques pertinents.
Résultats intermédiaires	Activité 1 Tous les destinataires des rapports sur les conclusions et les recommandations du Comité externe et des sommaires de ces rapports sont mieux informés grâce aux recommandations indépendantes reçues du Comité externe et utilisent ces connaissances pour prendre des décisions concernant les relations de travail.
	Activité 2 À la GRC, les utilisateurs des outils de communication du Comité externe sont mieux informés lorsqu'ils participent aux procédures régissant les relations de travail à la Gendarmerie et connaissent mieux les dispositions législatives, les dispositions réglementaires et les politiques pertinentes. À l'extérieur de la GRC, les utilisateurs des outils de communication du Comité externe comprennent mieux le processus de gestion interne de la GRC et, en général, les principes juridiques pertinents.
Résultat final (Stratégique)	**Le Comité externe d'examen de la GRC cherche à exercer une influence positive sur la façon dont les questions relatives aux relations de travail sont réglées au sein de la Gendarmerie.**

3. Évaluation continue des opérations *(continue)*

Le Comité externe a été capable d'évaluer son rendement grâce à la formulation de conclusions et de recommandations et d'autres facteurs mesurables et il continuera à mettre en oeuvre sa stratégie de mesure du rendement. Au cours de l'exercice 2005-2006, le Comité externe a élaboré un plan d'évaluation et a aussi examiné d'autres facteurs à prendre en compte dans l'évaluation de son travail à titre de tribunal quasi judiciaire. Par ailleurs, le Comité externe aura bientôt vingt ans puisqu'il a commencé ses opérations en 1987. Cette date importante offre une occasion d'examiner son rôle d'une manière plus globale. Dans ce contexte, le Comité externe envisage d'entreprendre un examen de ses normes de service, de l'efficacité de sa liaison avec les intéressés et d'autres questions pertinentes qui se rapportent à son mandat.

4. Officialiser la liaison et mieux faire connaître le travail du CEE *(continue)*

Le Comité externe s'est engagé à rendre les renseignements au sujet de ses conclusions et de ses recommandations disponibles aux membres du public sur son site Web et en publiant le *Communiqué* tous les trois mois. De plus, il sera répondu le plus vite possible aux demandes de renseignements. Le Comité externe continuera aussi de tenir ses réunions courantes avec ses intervenants dans la GRC. Par ailleurs, le Comité externe élaborera une stratégie de liaison plus officielle par le biais de la consultation et de l'évaluation de son travail.

évaluation continue des opérations du Comité externe afin de maximiser son efficience et d'avoir toujours une liaison avec ses intervenants et un plan de liaison officiel.

Priorités et plans

1. **Insister sur la qualité de l'examen des cas et sur la réduction de l'arriéré** *(continue)*

Le Comité externe continuera à insister sur l'efficacité et la qualité de son processus de gestion des cas. La priorité continue du Comité externe demeure l'examen judicieux et rapide des cas afin d'assumer sa principale obligation légale. Cet environnement met en lumière la nécessité de gérer l'arriéré de cas dans l'éventualité où le Comité externe recevait des ressources supplémentaires.

Le Comité externe surveillera les moyens pris pour améliorer son efficacité dans ces domaines et continuera de chercher à simplifier le processus. Compte tenu de sa taille restreinte et de sa charge de travail considérable, le Comité externe doit toujours s'employer à accroître son efficience dans tous ces domaines. Par ailleurs, le Comité externe veillera toujours à l'actualisation de ses outils de recherche et à ce que le personnel reçoive les ressources et la formation nécessaires pour mener des examens des cas de qualité.

Au cours des trois dernières années, le nombre de cas soumis au Comité externe a augmenté, sans aucun accroissement concomitant des ressources. Le Comité externe décidera s'il est possible d'obtenir des ressources humaines supplémentaires à court ou à long terme pour traiter l'arriéré de cas et si d'autres ressources, comme la technologie de gestion de l'information électronique, seraient de nature à favoriser le traitement de ses dossiers.

2. **Maintenir un environnement optimal pour le personnel du CEE** *(continue)*

Dans le cadre de son engagement à moderniser la fonction publique, le Comité externe élaborera des stratégies en vue de maintenir un environnement de travail positif pour tous les employés. Il veillera à ce que les postes à durée indéterminée au sein du Comité externe soient comblés. Il tiendra aussi régulièrement des réunions et veillera à offrir une gamme de moyens pour encourager la collégialité, le dialogue et la discussion. Il consultera le personnel et l'invitera à contribuer aux politiques et aux pratiques en milieu de travail. Il continuera de fournir du temps et des ressources pour la formation et l'éducation de manière à favoriser les compétences nécessaires et à aider le personnel à réaliser ses objectifs de carrière à court et à long terme.

De plus, le Comité externe examinera ses objectifs en matière de ressources humaines et d'activités de manière à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour réaliser ses activités de programme et son objectif stratégique général.

recommandations formulées par la présidente. Le personnel a rencontré les membres de la Direction des normes professionnelles et des examens externes de la GRC, qui joue un rôle important dans l'administration du processus interne d'examen des griefs, des mesures disciplinaires et des cas de renvoi et de rétrogradation de la GRC. Des réunions annuelles se tiennent également avec les membres du Programme des représentants des relations fonctionnelles de la GRC, qui sont également des membres réguliers et civils de la GRC. Le personnel du Comité externe prend également connaissance des travaux effectués par les membres de la GRC grâce à des visites aux détachements et aux centres de formation de la GRC. Il prend également part à des séances de formation et d'orientation avec les membres de la GRC.

De plus, le Comité externe a été invité cette année à présenter un mémoire à la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar à la suite d'une question sur une possible fusion du Comité externe avec un autre organisme. Le Comité externe a abordé un certain nombre de problèmes afférents à cette question. Le mémoire a permis d'informer les gens sur le rôle du Comité externe et de fournir des observations générales sur le mandat du Comité externe.

Le nombre de demandes présentées au Comité externe s'est accru en raison des exigences de reddition de comptes de l'organisme central. Le Comité externe s'est efforcé de répondre à ces demandes et donc d'accroître sa reddition de comptes et la transparence de ses opérations de façon marquée.

Le Comité externe a satisfait aux principales exigences de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. De plus, encore afin de rendre le milieu de travail plus transparent, le Comité externe a mis à jour ses pratiques et ses politiques, les a réunies dans un manuel et les a mises à la disposition du personnel sous forme électronique. Il s'est agi d'un processus de collaboration entre tous les membres du personnel, et le manuel constitue une importante ressource, tant à des fins opérationnelles que sur le plan des programmes.

Le Comité externe a élaboré un plan d'évaluation. Il prend part à un exercice de gestion des risques et à l'élaboration du profil de risque de l'organisation. Le Comité externe fait également partie d'un réseau de petits organismes (RAPO) qui permet d'échanger des renseignements et des pratiques et de discuter de questions d'intérêt commun. Le réseau donne une seule tribune aux organismes centraux et aux organismes de services communs en ce qui concerne les questions touchant les petits organismes.

Dans le cadre de ses activités de gestion, le Comité externe a fixé un certain nombre de priorités pour ses activités de programme. Les domaines recensés sont conformes aux priorités continues qui avaient été fixées à la dernière période de planification. Il s'agit entre autres de diminuer l'importance des risques dans l'examen des cas, de maintenir un environnement de travail optimal pour le personnel du Comité externe, de garantir une

Plans et priorités du Comité externe

Cadre de fonctionnement

Le Comité externe d'examen de la GRC (le « Comité externe ») est un tribunal indépendant spécialisé dans les relations de travail et établi en vertu de la partie II de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (la « *Loi* »). Le mandat du Comité externe consiste à examiner les griefs, les mesures disciplinaires et les cas de renvoi et de rétrogradation qui sont portés à son attention par la Gendarmerie royale du Canada (la « GRC ») et à formuler des recommandations sur ces cas à l'intention du commissaire de la GRC. Les examens des cas effectués par le Comité externe répondent au besoin d'assurer la transparence, l'équité, l'impartialité et l'indépendance du processus interne des relations de travail de la GRC.

Le Comité externe a un membre qui est à la fois présidente et première dirigeante, et elle a été nommée par le gouverneur en conseil pour un mandat de trois ans à partir du 1er novembre 2005. Conformément à la *Loi*, aucun membre ou ancien membre de la GRC ne peut faire partie du Comité externe en tant que membre.

Après avoir examiné toutes les questions soulevées dans le cadre d'un examen des cas, la présidente du Comité externe formule des conclusions et des recommandations à l'intention des parties et du commissaire de la GRC, qui est le décideur ultime dans le processus interne. Le commissaire de la GRC doit prendre connaissance des recommandations du Comité externe. S'il décide de ne pas s'y conformer, il est tenu de par la *Loi*, de motiver son refus de se conformer aux recommandations.

Le Comité externe n'est pas habilité à entreprendre des examens; il faut que les cas lui soient renvoyés par le commissaire de la GRC. La *Loi* définit les types de cas qui nécessitent un examen par le Comité externe. Le Comité externe doit toujours être prêt à composer avec des fluctuations dans sa charge de travail, car il ne sait jamais d'une année à l'autre quel sera le nombre de cas qui lui seront renvoyés. Toutefois, au cours des trois dernières années, il y a eu une nette augmentation du nombre de cas qui lui ont été renvoyés.

Le Comité externe a adopté un certain nombre de pratiques de gestion des cas pour s'assurer que son processus d'examen est bien géré, et ce, afin d'améliorer la qualité de ses conclusions et de ses recommandations. Il a également élaboré des pratiques internes qui visent à formuler, en temps plus opportun, des recommandations à l'intention du commissaire.

Dans le cadre de sa fonction de liaison, le Comité externe publie, tous les trois mois, un *Communiqué* et offre des mises à jour pour ce qui est des conclusions et des

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le Comité externe d'examen de la GRC est un organisme indépendant et impartial, qui vise à favoriser un régime de relations de travail, au sein de la GRC, qui est juste et équitable, conformément aux principes de droit applicables. Pour ce faire, le Comité externe procède à un examen indépendant des appels relatifs à des mesures disciplinaires et à des mesures de renvoi et de rétrogradation, ainsi que de certaines catégories de griefs qui peuvent être renvoyés devant lui conformément à l'article 33 de la *Loi sur la GRC* et à l'article 36 du *Règlement de la GRC*.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
895	896	896

Ressources humaines (ETP)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
6	6	6

Priorités du Comité externe

	Type	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
1. Insister sur la qualité de l'examen des cas et sur la réduction de l'arriéré	Continue	535	536	536
2. Maintenir un environnement optimal pour le personnel du CEE	Continue	67	67	67
3. Évaluation continue des opérations	Continue	67	67	67
4. Officialiser la liaison et mieux faire connaître le travail du CEE	Continue	226	226	226

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 du Comité externe d'examen de la GRC.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et priorités et les Rapports ministériels sur le rendement*:

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du Comité externe figurant dans la SGRR;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Virginia Adamson
Directrice exécutive et avocate principale (par intérim)

Le 13 juillet 2006

Section I - Survol

Message de la présidente

Le Comité externe d'examen de la GRC (le « Comité externe ») examine les griefs, les mesures disciplinaires et les cas de renvoi et de rétrogradation qui sont portés à son attention, et formule des conclusions et des recommandations qui aident le commissaire de la GRC à prendre des décisions à la fois justes et éclairées. Il cherche ainsi à exercer une influence positive sur la façon dont les questions relatives aux relations de travail sont réglées au sein de la Gendarmerie.

Le Comité externe a deux activités de programme : l'examen indépendant, opportun, équitable et impartial des cas, menant à la formulation de conclusions et de recommandations judicieuses, et la diffusion de renseignements sur le rôle du Comité externe et sur ses conclusions et recommandations, ainsi que sur les principes juridiques pertinents.

Le Comité externe veille à ce que les examens des cas soient toujours réalisés de façon opportune et judicieuse. Toutefois, au cours de la dernière année, le Comité externe a également apporté de grandes améliorations dans ses responsabilités de gestion et répondu à toutes les exigences du gouvernement pour augmenter sa reddition de comptes et la transparence de ses opérations. De plus, en réponse à une question soulevée par la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar sur une possible fusion avec un autre organisme, le Comité externe a fourni des renseignements et des observations concernant son mandat distinct dans un mémoire écrit.

Au cours de la présente période de planification, la principale priorité du Comité externe demeurera, une fois de plus, le maintien de la qualité de ses examens des cas, tout en tentant d'améliorer l'efficience. Pendant les trois prochaines années, nos autres priorités consisteront à maintenir un milieu de travail qui favorise le développement des compétences et le perfectionnement professionnel, à minimiser les risques d'entreprise, à soutenir les activités de liaison et à mettre en oeuvre des indicateurs pour mesurer le rendement. J'ai hâte de relever les défis qui nous attendent, et je suis très reconnaissante de l'engagement de tous mes collègues du Comité externe, ainsi que de leur enthousiasme.

La présidente,

Catherine Ebbs

Catherine Ebbs

Le 13 juillet 2006

Table des matières

Section I - Survol 1
Message de la présidente 1
Déclaration de la direction 2
Renseignements sommaires 3
Plans et priorités du Comité externe 4

Section II - Analyse des activités de programme par objectif stratégique 8
Modèle logique 8
Analyse par activité de programme 9
Activité de programme 1 9
Activité de programme 2 10

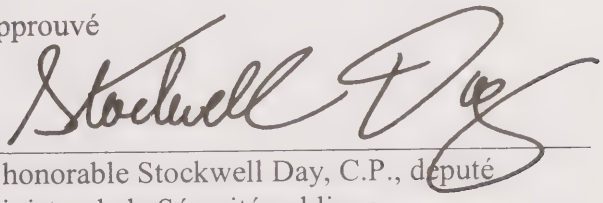
Section III - Information additionnelle 12
Renseignements sur l'organisation 12
Tableau 1 : Dépenses prévues du Comité externe et équivalents temps plein 13
Tableau 2 : Programme par activité 14
Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses 14
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux 15
Tableau 5 : Vérifications internes 15
Tableau 6 : Références 16

COMITÉ EXTERNE D'EXAMEN DE LA GRC

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique
(Sécurité publique et Protection civile)

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-83
ISBN 0-660-63041-9

BUDGET DES DÉPENSES

Comité externe d'examen de la GRC

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Registry of the Competition Tribunal

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Ottawa

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

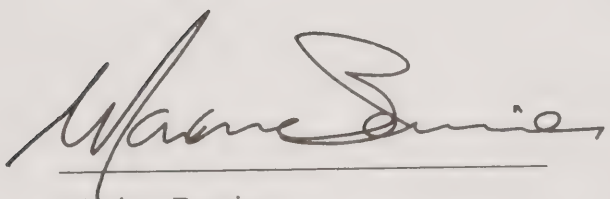
Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-10
ISBN 0-660-63003-6

Registry of the Competition Tribunal

2006-2007

Report on Plans and Priorities



Maxime Bernier
Minister of Industry

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW **1**

Minister's Message 2
Management Representation Statement 4
Summary Information 5
Departmental Plans and Priorities 6

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME **10**

Analysis by Program Activity 11

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION **13**

Organizational Information 14
Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents 15

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST **17**

Enabling Legislation 18
For Further Information 18

SECTION I – OVERVIEW

Minister's Message



As Minister of Industry, I am proud to present this report on the Registry of the Competition Tribunal anticipated achievements and results over the next three years. Through the efforts of the Registry of the Competition Tribunal and its Portfolio partners, we are working to ensure that Canada has the necessary business and innovation environment to foster a culture of discovery and creativity to fuel economic success and support our enviable quality of life.

Today, we operate in a globalized economy where electronic commerce drives complex and interconnected supply chains from around the world and anyone can be our competitor. To thrive, we need a dynamic and adaptable economy — one with a highly trained work force and nimble businesses striving for competitive growth and development.

Looking ahead, we see the need to enhance Canada's business environment, including improving the critical ground rules that ensure stability, equitable conduct and competition for consumers, investors and businesses. Used strategically, these efforts can encourage investment in innovation, afford easier access to capital, support risk-taking and entrepreneurship, and ensure the efficient and productive allocation of resources.

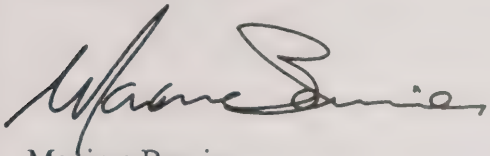
We are working to reduce barriers to and within our markets and to encourage more domestic and foreign investment. We are supporting and defending our industries. We are working to improve business and consumer confidence. And we are supporting science, technology, research and development to encourage our industries, our businesses and our workforce to keep pace with technological change and drive innovation throughout our economy. And the demand for innovation across the Canadian economy — including in the areas of health care, climate change, productivity and the competitiveness of Canadian firms — continues to rise.

The Industry Portfolio consists of:
- Business Development Bank of Canada [1]
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission [1]
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Industry Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada [1]
- Statistics Canada

[1] Federal Crown corporations do not prepare Reports on Plans and Priorities.

As presented in this report, the Registry of the Competition Tribunal initiatives will help make Canada a better place to innovate and do business.

It is my pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for the Registry of the Competition Tribunal.



Maxime Bernier
Minister of Industry

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Registry of the Competition Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the department's approved Program Activity Architecture as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.

Name: Monique Séguin
Title: Deputy Head and Registrar

Summary Information

The Competition Tribunal is a quasi-judicial adjudicative tribunal created in 1986 by the *Competition Tribunal Act*. Its mandate is to hear applications and issue orders related to the civil reviewable matters set out in Parts VII.1 and VIII of the *Competition Act*, whose purpose is to maintain and encourage competition in Canada, and to ensure that firms compete fairly and markets operate efficiently. The Tribunal has no other function and operates at arm's length from government and its departments.

To find out more about the Competition Tribunal click on: http://www.ct-tc.gc.ca

Since its creation, the Tribunal has heard cases relating to mergers, abuse of dominant position and various trade practices that have involved key players in several industries. The Tribunal has dealt with cases concerned with products and services in a number of business arenas, including, among others: pharmacies, furniture stores, importers of cast iron pipes, airline computer reservation systems, oil refining and gasoline retailing, community newspapers, aspartame, waste disposal, car parts, marketing research services and shared electronic network services.

The *Competition Tribunal Act* provides for an administrative infrastructure in support of the workings of the Tribunal, through the Registry of the Competition Tribunal (RCT). The RCT provides all requirements for the proper conduct of the Tribunal's business, and for the Tribunal to hold its hearings anywhere in Canada, as necessary. The RCT is also the repository for filing applications and documents, and issuing documents and orders for all cases brought before the Tribunal. This Report on Plans and Priorities pertains to the activities of the Registry in support of the Tribunal and its deliberations, and not to Tribunal cases themselves.

Financial Resources ($ thousands):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
$1,686	$1,686	$1,686

Human Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
14 FTEs	14 FTEs	14 FTEs

Departmental Priorities

Departmental Priorities by Strategic Outcome			Planned Spending ($ thousands)		
			2006–2007	2007–2008	2008–2009
Strategic Outcome: Open, fair, transparent and expeditious hearings related to the Tribunal's jurisdiction					
Priority No. 1: Efficient and effective Registry support to the Tribunal for the conduct of fair and timely hearings of cases and to issue decisions under Parts VII.1 and VIII of the *Competition Act* in accordance with the provisions of the Act.	Ongoing	Program Activity: The Tribunal hears cases and the Registry processes the materials for the cases heard by the Tribunal under Part VII.1 *Competition Act* (Deceptive Marketing Practices) and Part VIII *Competition Act* (Reviewable Matters).	$1,686	$1,686	$1,686
		Program Activity: Support Services related to cases, other administrative support (IT, finance, etc.).			

Departmental Plans and Priorities

Working Environment

The Competition Tribunal is a small federal organization with one business line -- the hearing of applications and the issuance of orders -- and one service line – providing support to the Tribunal through the Registry of the Competition Tribunal (RCT). Clients of the Tribunal are all Canadian businesses, and the cases it hears are complex. Conducting proceedings in a timely manner is important, and outcomes of Tribunal proceedings are felt by all Canadians. With a small budget, the RCT does its utmost to provide value-for-money and superior service to the Tribunal, its Chairperson and members, Tribunal clients and all Canadians.

One of the RCT's major planning challenges is that the Tribunal has no function other than those associated with the hearing of applications and the issuance of orders; it can only react to external demands. Hence, it does not control its workload. The number of applications brought before the Tribunal depends on the enforcement policy adopted by the Commissioner of

Competition and the number of cases filed by individuals or companies under the private access provisions. As a court of record, the Tribunal has such powers, rights and privileges as are vested in a superior court of record with respect to the attendance, the swearing-in and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders, and other matters necessary for the due exercise of its jurisdiction.

The RCT and the Tribunal are constantly looking for ways to enhance preparedness so that cases are processed promptly and fairly. Litigants expect cases to be resolved quickly and at lower cost, and the past several years have been ground-breaking for the modernization of the RCT's operations. The RCT has felt increased pressure to develop and introduce more electronic services and it has responded appropriately. The electronic filing and hearing process it has developed has set a standard for the legal community. The development and implementation of enhancements to the case management system and a comprehensive review of the Tribunal's Rules of Practice and Procedure will continue to be key initiatives for fiscal year 2006-2007.

The RCT also focuses energies on the implementation of all major federal public service initiatives and policies to which it is subject, including, among others, the Audit Policy, and the Policy on Learning, Training and Development.

Significant Ongoing Initiatives

Improving Client Service

The RCT will continue to provide efficient case processing and hearing services to the Tribunal and to litigants in 2006-2007, while managing the Tribunal's case records efficiently and providing Canadians with timely information on the Tribunal's case load.

In meeting its service objectives the RCT will consistently provide suitable access to:

1) Tribunal Rules for regulating its Practice and Procedures and case scheduling;
2) technologies that will result in improved efficiencies in the proceeding of cases;
3) improved access to case documents and information to increase service efficiencies to the Tribunal, litigants and the public for process management and hearing support; and
4) an efficient web-based application to facilitate the filing of applications directly through the Tribunal's website.

Regarding the timeliness of the availability of case information, the RCT is committed the following service standards:

1) case documents will be posted to the Competition Tribunal website within two working days of filing; and
2) publication of notices will be ready for publication in the *Canada Gazette* and newspapers within ten working days of filing a notice of application.

The RCT will monitor its adherence to these standards, and Web users will be requested to complete a client satisfaction feedback questionnaire that will be used to validate the effectiveness of the web-filing system and to determine areas for further improvement.

Providing Legal Support to Tribunal Processes

The legal section's primary role within the Tribunal is to provide research and drafting support to the members of the Tribunal in their adjudicative role. As an adjunct to that function, it conducts research on various issues and is responsible for the upkeep of a library designed to provide timely information on various law issues that impact the work of the Tribunal. The legal section will continue to review its subscription and acquisition policies, in order to maintain the Competition Tribunal library as a current and specialized resource for its users.

The Senior Legal Advisor, in cooperation with a working group that includes members of the Bar, and representatives from the Competition Bureau, Justice Canada and the RCT, has undertaken a comprehensive review of the *Competition Tribunal Rules*. The goal of the initiative is to provide the Tribunal with a streamlined and modern set of Rules that take into account the evolution of technology such as e-filing, the changes in procedure brought about by amendments to the *Competition Act*, and the experience of the Competition Tribunal as an expert tribunal for civil competition matters.

The review is expected to be completed by the summer of 2006. Once the Tribunal has approved the new Rules, they will be revised by the Regulatory Section of Justice Canada, published in the *Canada Gazette* and should receive final approval by the Governor in Council by March 2007.

Improving Management Practices

Building on the momentum and successes achieved under the *Modern Comptrollership Initiative* and continuing with the implementation of the *Management Accountability Framework*, the RCT is committed to continuous improvement of its management practices.

The RCT will continue to work in partnership with three other small quasi-judicial agencies: the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, the Copyright Board and the Transportation Appeal Tribunal. The focus of this cluster group for 2006-2007 will be on: implementing the new *Internal Audit Policy* and the new *Policy on Learning, Training and Development*; completing the implementation of the *Public Service Modernization Act*; improving the management of government information by operationalising information management tools being developed for small agencies; and, examining the feasibility of participating in the *Travel AcXess Voyage Project* (part of the *Shared Travel Services Initiative*). In addition, the RCT will continue to enhance the *Records Document Information Management System (RDIMS)* that was implemented in 2005-2006.

As part of its commitment to improving the provision and quality of its services to clients, the RCT will implement service standards in finance and administration areas developed in 2005-

2006, including for the processing of invoices and travel claims. In addition, implementation of the recommendation of the 2005-2006 internal audit of financial practices will be completed, including the modernization of the financial signing deletion chart, increasing audits of payments and updating financial practices.

In the area of Human Resources, the RCT will continue its efforts with respect to the implementation of the *Public Service Modernization Act*, and more specifically, the *Public Service Employment Act* (PSEA). Statements of qualifications for positions must be updated to the new statement of merit criteria, additional internal policies under the PSEA will be developed, and adherence to the new staffing monitoring and accountability requirements of the Public Service Commission will be assured. Appropriate communication and dissemination of information to staff will continue.

Focusing on Employee Learning and Development

A priority of the RCT in 2006-2007 will be a focus on the new Treasury Board Policy on Learning, Training and Development. To this end, the RCT will renew its emphasis on employee development. With the assistance of a specialist in the development and validation of competency profiles, a review and update of the RCT "Training Curriculum", the internal document on training requirements, skills and competencies required for positions in the RCT, will be undertaken. This will be complemented by efforts to develop, update and endorse staff learning plans.

Responding to the 2005 Public Service Employee Survey

The RCT will analyse the results of the 2005 Public Service Employee Survey and develop an action plan to address applicable issues. The action plan will be developed by a working group composed of RCT management and staff.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

The Plans and Priorities document reflects the unique structure of the RCT as a single service line - Registry services in support of the business of the Competition Tribunal. The plans and priorities description takes into account that the RCT is responsible for the administrative support of the Tribunal and accountable for its voted funds. While the table below identifies the strategic priorities, most of these are ongoing priorities and are rolled into the overall RCT operating budget. The RCT is a small organization where human resources are multi-disciplinary to serve the single business and service lines efficiently, and where financial and human resources are shared among strategic outcomes and associated activities.

Registry (RCT) Services to the Competition Tribunal		
Strategic Outcome	**Expected Results**	**Planned Activities**
Open, fair, transparent and expeditious hearings related to the Tribunal's jurisdiction.	A Registry service that provides administrative support to Tribunal members and litigants and timely access to case records and decisions, contributing to enhanced Tribunal effectiveness and transparency. Efficient case processing and hearing services to the Tribunal and litigants and efficient management of the Tribunal's case records.	The consistent provision of: • timely access to case documentation; • appropriate information on Registry Services to assist litigants and the public better understand case proceedings; and Conduct a comprehensive review of the *Competition Tribunal Rules* by the RCT Senior Legal Advisor in cooperation with a working group including members of the Bar, representatives from the Competition Bureau and Justice Canada.
	Modernized document and filing systems.	Systems that provide: • improved timely access to case documents and information, and case records and decisions • on-going client feedback and RCT response on the efficiency and effectiveness of the web-based filing application tool.
	Strengthened management practices, including on-going development of enhanced accountability, human resources, and employee learning and development tools.	• Implementation of service standards. • Enhanced adherence to provisions of the *Public Service Employment Act.* • Focus on employee learning and development.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

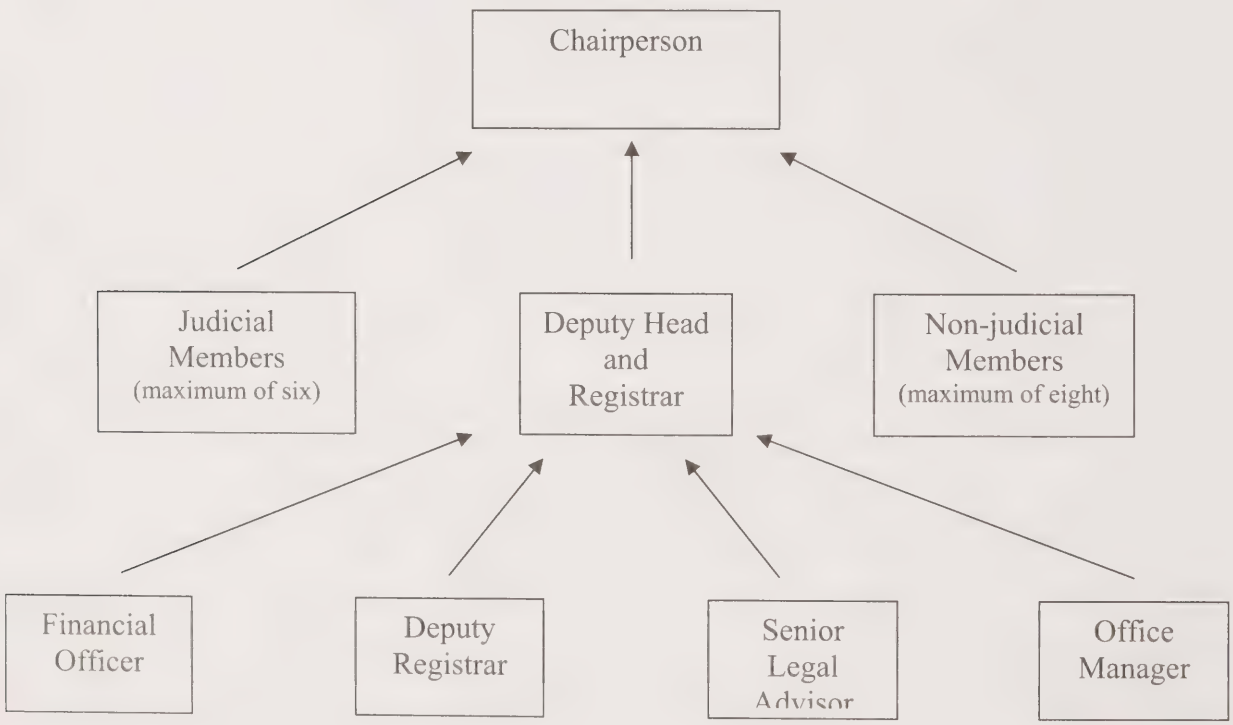
Organizational Information

The Tribunal is composed of not more than six judicial members and not more than eight non-judicial members. Non-judicial members have backgrounds in economics, business, accounting, marketing and other relevant fields. Figure 1 shows the Tribunal's organizational structure.

The Governor in Council appoints judicial members, on the recommendation of the Minister of Justice, from among the judges of the Federal Court, Trial Division, and designates one of the judicial members as Chairperson of the Tribunal. The Governor in Council appoints non-judicial members on the recommendation of the Minister of Industry. Appointments are for a fixed term not exceeding seven years; members may be re-appointed.

The Registry has been designated a department for the purposes of the *Financial Administration Act*, with the Minister of Industry as its minister and the Registrar as the deputy head. The Registry has 14 full-time employees and provides all necessary administrative support required by the Tribunal for the hearing and disposition of all applications. The Registry responds to all requests for information by the legal community, researchers and the public on the status of cases, the Competition Tribunal Rules and its case law.

Figure 1: Organizational Structure



Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

The Registry of the Competition Tribunal is a small single service line organization, and as such, the spending trends are very stable as reflected by the following table.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

To be consistent with the Government efforts to develop its priorities and leading to a new budget, departments have been directed to repeat 2006-2007 Main Estimate amounts in the 2007-2008 and 2008-2009 periods -- this table reflects that direction.

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Budgetary Main Estimates	1,679	1,686	1,686	1,686
Less: Respendable revenue	–	–	–	–
Total Main Estimates	1,679	1,686	1,686	1,686
Adjustments[1]	74	–	–	–
Net Planned Spending[2]	1,753	1,686	1,686	1,686
Plus: Cost of services received without charge	480	523	523	523
Net Cost of Program	2,233	2,209	2,209	2,209
Full-Time Equivalents	14	14	14	14

[1] This amount is the 5% carry forward of $73,500

[2] Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

Table 2: Net Cost of Department for the Estimates Year 2006-2007

($ thousands)	Total
Net Planned Spending	1,686
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	459
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	64
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
2006-2007 Net Cost of Program	***2,209***

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

Enabling Legislation

Competition Tribunal Act, R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 19
Part VII.1, *Competition Act,* R.S.C. 1985, c. C-34
Part VIII, *Competition Act,* R.S.C. 1985, c. C-34

For Further Information

Registry of the Competition Tribunal
90 Sparks Street, Suite 600
Ottawa, Ontario K1P 5B4
Registrar: (613) 957-7851
Senior Legal Advisor: (613) 954-0452
Deputy Registrar (613) 954-0857
Facsimile: (613) 957-3170
World Wide Web: *http://www.ct-tc.gc.ca*

Lois habilitantes

Loi sur le Tribunal de la concurrence, L.R.C. (1985) (2e suppl.), ch. 19
Part VII.1, *Loi sur la concurrence,* L.R.C. (1985), ch. C-34
Part VIII, *Loi sur la concurrence,* L.R.C. (1985), ch. C-34

Autres Renseignements

Greffe du Tribunal de la concurrence
90, rue Sparks, bureau 600
Ottawa (Ontario) K1P 5B4

Registraire : (613) 957-7851
Conseillère juridique principale : (613) 954-0452
Registraire adjoint : (613) 954-0857
Télécopieur : (613) 957-3170
Site Internet : *http://www. ct-tc.gc. ca*

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Tableau 2 : Coût net pour le ministère au cours de l'année budgétaire 2006-2007

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues	1 686
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	459
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	64
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	–
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	–
2006-2007 Coût net du programme	*2 209*

Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

Le greffe du Tribunal de la concurrence est un petit organisme qui n'a qu'un seul secteur d'activité et, à ce titre, les tendances en matière de dépenses sont très stables comme le reflète le tableau suivant.

Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein

Afin d'être dans la ligne des efforts que le gouvernement a déployés pour fixer ses priorités et à l'approche du dépôt d'un nouveau budget, on a demandé aux ministères de reproduire les sommes du budget principal des dépenses de 2006-2007 dans les périodes 2007-2008 et 2008-2009. Il a été tenu compte de cette directive dans ce tableau.

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Budgétaire du Budget principal des dépenses	1 679	1 686	1 689	1 689
Moins : revenus disponibles	–	–	–	–
Total du Budget principal des dépenses	1 679	1 686	1 689	1 689
Rajustements[1]	74	–	–	–
Dépenses nettes prévues[2]	1 753	1 686	1 689	1 689
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	480	523	523	523
Coût net du programme	2 233	2 209	2 212	2 212
Équivalents temps plein	14	14	14	14

[1] Ce montant représente le surplus reporté de 5% équivalant à 73 500 $.

[2] Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice financier.

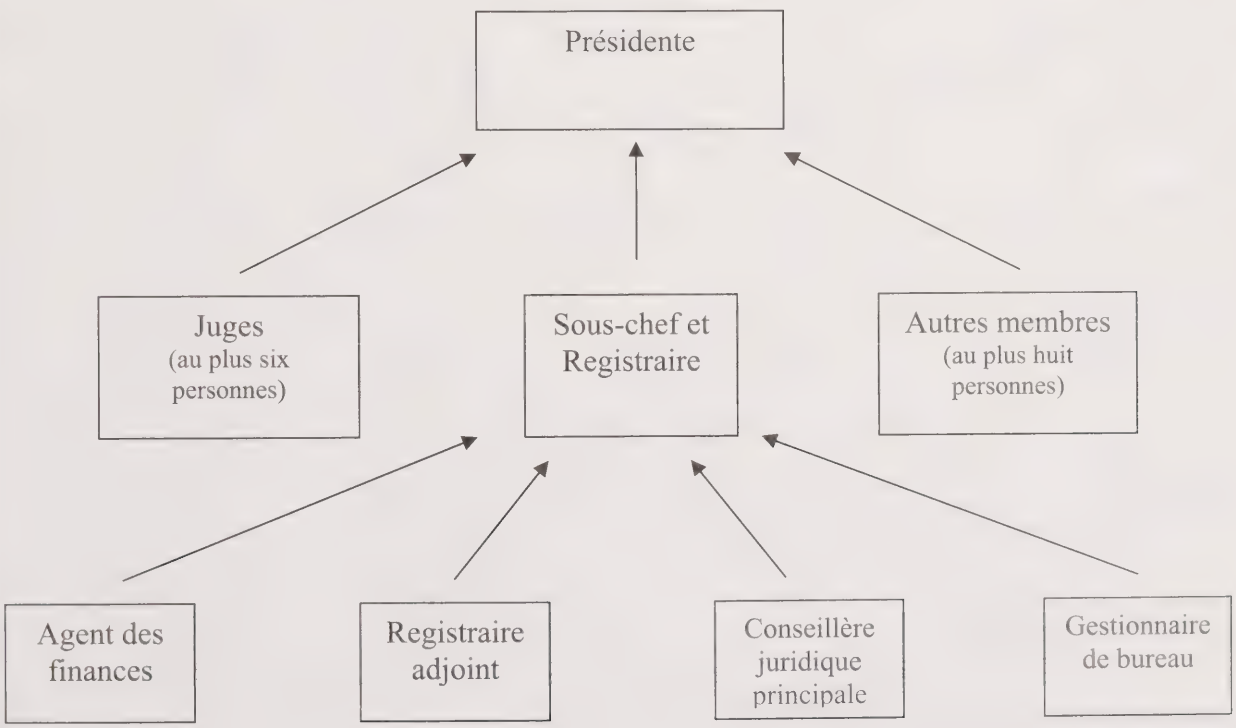
Renseignements sur l'organisation

Le Tribunal est composé d'au plus six membres provenant de la magistrature et d'au plus huit autres membres. Les autres membres ont des connaissances en économie, en commerce, en comptabilité, en commercialisation et en autres domaines pertinents. La structure organisationnelle du Tribunal est illustrée au tableau 1.

Le gouverneur en conseil nomme les juges, sur recommandation du ministre de la Justice, parmi les juges de la Section de première instance de la Cour fédérale et désigne l'un d'eux à titre de président du Tribunal. Le gouverneur en conseil nomme les autres membres sur recommandation du ministre de l'Industrie. Les mandats ont une durée déterminée d'au plus sept ans et peuvent être renouvelés.

Le greffe a été désigné comme ministère pour les besoins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre de l'Industrie en étant le ministre responsable et le registraire, le sous-chef. Le Greffe compte quatorze employés à temps plein et offre tout le soutien administratif dont le Tribunal a besoin pour entendre et trancher l'ensemble des demandes. Le Greffe répond à toutes les demandes de renseignements du milieu juridique, des chercheurs et du public au sujet du déroulement des dossiers, des *Règles du Tribunal de la concurrence* et des décisions qu'il a rendues.

Tableau 1 : Structure organisationnelle



SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE

Services offerts par le greffe (GTC) au Tribunal de la concurrence		
Objectif	**Résultats prévus**	**Priorités**
	Renforcement des pratiques de gestion, incluant l'élaboration continue d'outils favorisant une imputabilité accrue, les ressources humaines et le perfectionnement du personnel.	• Mise en application de normes de services. • Plus grande conformité à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. • Priorité à l'apprentissage et au perfectionnement des employés.

Services offerts par le greffe (GTC) au Tribunal de la concurrence		
Objectif	**Résultats prévus**	**Priorités**
Des audiences relevant de la compétence du Tribunal qui sont accessibles, équitables, transparentes et expéditives.	Offrir aux membres du Tribunal et aux parties au litige un soutien administratif et assurer un accès rapide aux dossiers des instances et des décisions, afin d'améliorer l'efficacité et la transparence du Tribunal. Services efficaces offerts au Tribunal et aux membres au litige pour le traitement et la gestion des dossiers et l'audience de l'instance.	Offrir de manière continue : • un accès rapide aux dossiers; • des renseignements pertinents sur les services du GTC qui permettront aux parties en litige et au public de mieux comprendre la procédure; et Révision approfondie des *Règles du Tribunal de la concurrence* effectuée par la conseillère juridique principale en collaboration avec un groupe de travail comprenant des membres du Barreau et des représentants du Bureau de la concurrence et de Justice Canada
	Modernisation des systèmes de dépôt et de documentation.	Offrir un système : • d'accès amélioré aux dossiers, aux renseignements et aux décisions. • Permettant de fournir de façon continue la rétroaction des clients et du GTC concernant la performance et l'efficacité du système de dépôt électronique.

Analyse par activité de programme

Les plans et les priorités reflètent la structure unique du programme du GTC, lequel œuvre dans un seul secteur d'activité – les services de greffe au soutien des activités du Tribunal. La description des plans et priorités tient compte du fait que le greffe est responsable du soutien administratif offert au Tribunal et des fonds qui lui sont attribués. Bien que le tableau ci-dessous fasse état des priorités stratégiques, il s'agit pour la plupart de priorités permanentes qui font partie du budget de fonctionnement global du GTC. Ce dernier est un petit organisme qui fait appel à des ressources humaines pluridisciplinaires afin de servir efficacement ses seuls secteurs d'activité et de services, et où les ressources financières et humaines sont partagées entre les objectifs stratégiques et les activités qui s'y rattachent.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

renseignements gouvernementaux en mettant en opération les outils de gestion de l'information développés pour les organismes de petite taille et d'examiner la faisabilité d'une participation au projet *Travel AcXess Voyage* (qui fait partie de l'Initiative des services partagés de voyage du gouvernement). De plus, le GTC continuera à améliorer le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) qui a été implanté en 2005-2006.

S'étant engagé à améliorer la prestation et la qualité des services offerts aux clients, le GTC mettra en place, dans les services de la finance et de l'administration, les normes de service élaborées en 2005-2006, entre autres en matière de facturation et de demandes de remboursement de frais de voyage. De plus, il complétera la mise en application de la recommandation faite au terme de la vérification interne des pratiques financières réalisée en 2005-2006, notamment en révisant la liste des signataires autorisés, en multipliant les vérifications des paiements et en modernisant les pratiques financières.

En ce qui concerne les ressources humaines, le GTC poursuivra ses efforts de mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et, plus particulièrement, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Les énoncés de qualités des postes doivent être mis à jour en fonction du nouveau critère de mérite, de nouvelles politiques internes conformes à la LEFP seront développées et la conformité aux nouvelles exigences de la Commission de la fonction publique en matière de surveillance et de responsabilisation des employés sera assurée. Le GTC continuera à diffuser l'information appropriée à son personnel.

Concentrer nos énergies sur l'apprentissage et le perfectionnement des employés

En 2006-2007, la nouvelle directive du Conseil du Trésor en matière de d'apprentissage, de formation et de perfectionnement constituera une priorité du GTC. Dans ce but, le GTC mettra de nouveau l'accent sur le perfectionnement des employés. Avec l'aide d'un spécialiste en élaboration et normalisation de profils de compétences, un examen et une mise à jour du programme de formation de la GTC, un document interne relatif aux exigences de perfectionnement et des habiletés et compétences requises pour les différents postes au sein du GTC seront entrepris. Cette mesure sera complétée par des efforts en matière de développement, de mise à jour et d'approbation des plans d'apprentissage du personnel.

Réagir au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005

Le GTC procèdera à l'analyse des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005 et établira un plan d'action pour examiner les questions pertinentes. Le plan d'action sera élaboré par un groupe de travail composé de gestionnaires et d'employés du GTC.

1) les documents seront affichés sur le site Web du Tribunal de la concurrence dans un délai de deux jours ouvrables du dépôt;
2) les avis à faire paraître seront prêts pour publication dans la *Gazette du Canada* et dans les quotidiens dans un délai de dix jours ouvrables du dépôt d'un avis de demande.

Le GTC veillera à l'application de ces normes et proposera aux utilisateurs de son site Web de remplir un questionnaire de satisfaction de la clientèle qui servira à vérifier l'efficacité de son système de dépôt électronique de demandes et à déterminer quels aspects doivent être améliorés.

Offrir un soutien juridique au Tribunal

Le rôle principal de la section juridique du Tribunal est d'offrir son soutien en matière de recherche et de rédaction juridique aux membres du Tribunal. Dans le cadre de ces fonctions, elle effectue également de la recherche sur diverses questions juridiques et veille au fonctionnement de la bibliothèque dont le but est de fournir un accès rapide à des renseignements sur diverses questions juridiques ayant une incidence sur le travail du Tribunal. La section juridique poursuivra sa révision des politiques de renouvellement et d'abonnement de la bibliothèque du Tribunal de la concurrence afin de pouvoir continuer à offrir des ressources à jour et spécialisées pour ses utilisateurs.

La conseillère juridique principale, en collaboration avec un groupe de travail qui comprend des membres du Barreau et des représentants du Bureau de la concurrence, de Justice Canada et du GTC, a entrepris une révision approfondie des *Règles du Tribunal de la concurrence*. Cette initiative vise à doter le Tribunal de règles simples et modernes qui tiennent compte de l'évolution technologique, comme le dépôt électronique, des nouveautés procédurales découlant de l'entrée en vigueur des modifications à la *Loi sur la concurrence* et de l'expérience du Tribunal de la compétence à titre de tribunal spécialisé concernant les questions civiles en matière de concurrence.

La révision devrait être complétée à l'été 2006. Lorsque le Tribunal aura approuvé les nouvelles Règles, elles seront passées en revue par la Section de la réglementation de Justice Canada, publiées dans la *Gazette du Canada* et devraient recevoir l'approbation finale du gouverneur en conseil avant mars 2007.

Améliorer les méthodes de gestion

Fort de l'élan et du succès qu'a connu l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et dans le but de poursuivre la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion, le GTC s'engage à continuer à améliorer ses méthodes de gestion.

Le GTC continuera à collaborer avec trois autres organismes quasi-judiciaires de petite taille : le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, la Commission du droit d'auteur et le Tribunal d'appel des transports du Canada. Les objectifs 2006-2007 de ce groupe de concertation seront de mettre en œuvre les nouvelles Politique sur la vérification interne et Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, de compléter la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, d'améliorer la gestion des

de demandes dont le Tribunal est saisi dépend de la politique d'application adoptée par le Commissaire de la concurrence ainsi que du nombre de demandes déposées par des particuliers ou des sociétés en vertu des dispositions sur l'accès privé. En tant que cour d'archives, le Tribunal a, pour la comparution, la prestation de serment et l'interrogatoire des témoins, ainsi que pour la production et l'examen des pièces, l'exécution de ses ordonnances et toutes autres questions ressortissant à sa compétence, les attributions d'une cour supérieure d'archives.

Le GTC et le Tribunal sont constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer leur capacité de traiter les affaires promptement et équitablement. Les parties au litige s'attendent à un règlement rapide et à moindre coût de leur dossier et, au cours des dernières années, des pratiques innovatrices visant à moderniser les opérations du GTC ont été instaurées. Devant l'intensification des pressions exercées sur lui pour l'élaboration et la mise en place de services électroniques, le GTC a répondu de façon satisfaisante. Grâce à son système de dépôt de documents et de gestion des audiences par voie électronique, il a établi une norme pour la communauté juridique. L'élaboration et la mise en œuvre d'un système amélioré de gestion des dossiers, de même qu'une révision approfondie des *Règles du Tribunal de la concurrence* en matière de pratique et de procédure, s'inscriront encore parmi les initiatives importantes du Tribunal pour l'année financière 2006-2007.

Le GTC s'est également consacré à la mise en application des principales initiatives et politiques de la fonction publique fédérale auxquelles il est assujetti, notamment les politiques en matière de vérification ainsi qu'en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Initiatives importantes en cours

Améliorer le service à la clientèle

En 2006-2007, le GTC continuera à privilégier, au profit du Tribunal et des parties, l'efficacité en matière de traitement des demandes, de tenue des audiences et de gestion des instances tout en fournissant en temps utile aux Canadiens des renseignements sur le volume des demandes.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, le GTC s'engage à :

1) faciliter la consultation des *Règles du Tribunal de la concurrence* qui régissent ses pratiques, procédures et l'établissement du calendrier d'audition des demandes;
2) mettre en place des technologies qui permettront d'améliorer la gestion des instances;
3) améliorer l'accès aux dossiers et aux renseignements afin d'accroître l'efficacité de la gestion des instances et des audiences pour le bénéfice du Tribunal, des parties et du public; et
4) rendre disponible une application Web efficace pour faciliter le dépôt des demandes directement par l'entremise du site Web du Tribunal

En ce qui concerne l'accès rapide aux renseignements sur les dossiers, le GTC s'engage à établir les normes de service qui suivent :

Priorités ministérielles

Priorités ministérielles par objectif			Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2006-2007	2007-2008	2008-2009
Objectif : Des audiences relevant de la compétence du Tribunal qui sont accessibles, équitables, transparentes et expéditives.					
Priorité n° 1 : Offrir les services du greffe au Tribunal pour la tenue d'audiences impartiales et en temps opportun; Rendre des décisions fondées sur les parties VII.1 et VIII de la *Loi sur la concurrence*, conformément aux dispositions de la Loi.	Permanente	Activité de programme : Le Tribunal entend les affaires et le greffe traite les dossiers afférents aux instances dont le Tribunal est saisi en vertu des parties VII.1 *Loi sur la concurrence* (Pratiques commerciales trompeuses) et VIII *Loi sur la concurrence* (Comportement susceptible d'examen).	1 686 $	1 686 $	1 686 $
		Activité de programme : Services de soutien pour les dossiers du Tribunal et l'administration du greffe (TI, finance, etc.).			

Plans et priorités ministériels

Environnement de travail

Le Tribunal de la concurrence est un petit organisme fédéral oeuvrant dans un seul secteur d'activité – l'audition des demandes et le prononcé des ordonnances - et dans un seul secteur de services – les services de soutien offerts par le greffe du Tribunal de la concurrence (GTC) au Tribunal. Le Tribunal a une clientèle qui provient de tous les secteurs d'entreprises au Canada et les dossiers dont il est saisi sont complexes. La conduite de l'instance dans un délai raisonnable est importante et les décisions du Tribunal ont une incidence sur l'ensemble des Canadiens. Doté d'un budget limité, le greffe fait de son mieux pour optimiser ses ressources et offrir un meilleur service au Tribunal, sa présidente et ses membres, à la clientèle du Tribunal et à l'ensemble des Canadiens.

Le GTC fait face à un défi de taille en matière de planification : les fonctions du Tribunal se limitant à l'audition des demandes et au prononcé des ordonnances, son activité dépend entièrement des demandes externes. Il n'a aucune emprise sur sa charge de travail. Le nombre

Renseignements sommaires

Le Tribunal de la concurrence est un tribunal quasi judiciaire qui a été créé en 1986 en vertu de la *Loi sur le Tribunal de la concurrence*. Il a pour mandat d'entendre des demandes et de rendre des ordonnances relatives aux affaires civiles selon les parties VII.1 et VIII de la *Loi sur la concurrence*, laquelle a pour objet de préserver et de favoriser la concurrence au Canada ainsi que de veiller à ce que les entreprises se livrent une concurrence loyale et à ce que les marchés fonctionnent de manière efficace. Le Tribunal n'est investi d'aucune autre fonction et s'acquitte de sa mission en toute indépendance vis-à-vis du gouvernement et de ses ministères.

Pour de plus amples renseignements au sujet du Tribunal de la concurrence, visitez le site Web du Tribunal à l'adresse http://www.ct-tc.gc.ca

Depuis sa création, le Tribunal a entendu des affaires concernant les fusions, l'abus de position dominante et différentes pratiques commerciales mettant en cause des intervenants clés de plusieurs industries. Parmi les produits et services concernés, mentionnons les pharmacies, les magasins de meubles, les importateurs de tuyaux en fonte, les systèmes de réservation informatisés des compagnies aériennes, le raffinage du pétrole et la vente d'essence au détail, les journaux communautaires, l'aspartame, l'élimination des déchets, les pièces d'automobiles, les services d'étude de marché et les réseaux électroniques partagés.

La *Loi sur le Tribunal de la concurrence* pourvoit également à l'organisation administrative du Tribunal, appuyant son fonctionnement par l'intermédiaire du greffe du Tribunal de la concurrence (GTC). Le GTC énonce les exigences visant à assurer la bonne conduite des activités du Tribunal et lui permettant de tenir ses audiences partout au Canada, selon les besoins. Le greffe est également l'endroit où sont déposés les demandes et autres documents et d'où proviennent les documents et ordonnances du Tribunal dans tous les cas qui lui sont soumis. Le présent Rapport sur les plans et les priorités concerne les activités du greffe au soutien de la gestion du Tribunal et ses délibérations, et non les affaires que le Tribunal entend.

Ressources financières (en milliers de dollars) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
1 686 $	1 689 $	1 689 $

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
14 ÉTP	14 ÉTP	14 ÉTP

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour l'exercice 2006-2007 du greffe du Tribunal de la concurrence.

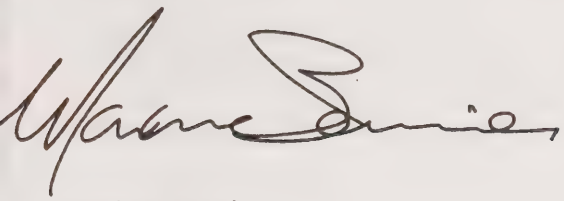
Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur l'Architecture des activités des programmes (AAP) approuvée du ministère figurant dans la SGRR;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base d'imputabilité à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont allouées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Nom : Monique Séguin
Titre : Sous-chef et Registraire

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Greffe du Tribunal de la concurrence.

Le ministre de l'Industrie,



Maxime Bernier



Message du ministre

À titre de ministre de l'Industrie, je suis fier de présenter le présent rapport sur les réalisations et les résultats anticipés du Greffe du Tribunal de la concurrence au cours des trois prochaines années. Grâce aux efforts déployés par le Greffe du Tribunal de la concurrence et ses partenaires du Portefeuille, nous oeuvrons pour que le Canada dispose de l'environnement commercial et innovateur nécessaire pour favoriser une culture de la découverte et de la créativité capable de stimuler notre réussite économique et de soutenir notre qualité de vie enviable.

Nous évoluons aujourd'hui dans une économie mondialisée, où le commerce électronique dirige des chaînes d'approvisionnement complexes et interreliées aux quatre coins du monde, et n'importe qui peut être notre concurrent. Pour prospérer, il nous faut une économie vigoureuse et adaptable, une main-d'œuvre très qualifiée et des entreprises dynamiques qui cherchent à accroître leur compétitivité et à se développer.

Si nous regardons vers l'avenir, nous voyons qu'il est nécessaire d'améliorer l'environnement commercial du Canada. Il faut notamment améliorer les règles de base essentielles qui assurent aux consommateurs, aux investisseurs et aux entreprises stabilité, comportement équitable et concurrence. Si ces efforts sont déployés stratégiquement, ils sont susceptibles d'encourager l'investissement dans l'innovation, de faciliter l'accès au capital, d'appuyer la prise de risques et l'entrepreneuriat, et de garantir une répartition des ressources efficace et productive.

Le portefeuille de l'Industrie se compose de :
- Banque de développement du Canada [1]
- Agence spatiale canadienne
- Commission canadienne du tourisme [1]
- Tribunal de la concurrence
- Commission du droit d'auteur du Canada
- Industrie Canada
- Conseil national de recherches du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil canadien des normes [1]
- Statistique Canada

[1] Les sociétés d'État fédérales ne préparent pas de rapports sur les plans et les priorités.

Nous nous employons à réduire les obstacles à l'entrée sur nos marchés ainsi que ceux qui existent à l'intérieur de nos marchés, et à encourager davantage d'investissements nationaux et étrangers. Nous aidons et défendons nos industries. Nous nous efforçons d'accroître la confiance des entreprises et des consommateurs. Nous appuyons en outre la science, la technologie ainsi que la recherche et le développement de manière à encourager nos industries, nos entreprises et nos travailleurs à suivre le changement technologique et à favoriser l'innovation dans l'ensemble de notre économie. Et la demande d'innovation à l'échelle de l'économie canadienne - dans tous les secteurs - ne cesse d'augmenter

Les initiatives du Greffe du Tribunal de la concurrence présentées dans le présent rapport permettront de faire du Canada un endroit plus propice à l'innovation et aux affaires.

SECTION I – SURVOL

Table des matières

SECTION I – SURVOL 1

Message du ministre 2
Déclaration de la direction 4
Renseignements sommaires 5
Plans et priorités ministériels 6

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE 10

Analyse par activité de programme 11

SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE 14

Renseignements sur l'organisation 15
Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein 16

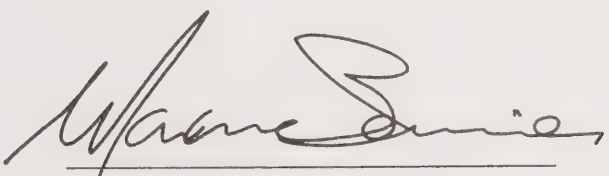
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 18

Lois habilitantes 19
Autres Renseignements 19

Greffe du Tribunal de la concurrence

2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités



Maxime Bernier
Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-10
ISBN 0-660-63003-6

1494

BUDGET DES DÉPENSES

Greffe du Tribunal de la concurrence

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada